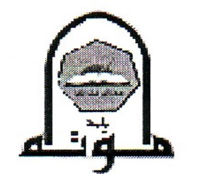


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

# تنقلات المعلمين والمعلمات وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة

إعداد الطالب:

صالح بن منور الطويلعي

إشراف:

الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2009

# الإهداء

إلى روح والدي رحمه ا وأسكنه فسيح جناته ....

وإلى ذلك القلب العطوف والنبع الصافي وشجرتي التي لا تذبل والظل الذي آوي إليه في كل حين .... والدتي الغالية .

وإلى من أضاءت حياتي بحبها وغمرتني بحنانها وشملتني باهتمامها رفيقة دربي وشمعة حياتي .... زوجتي الحبيبة .

وإلى من أناروا حياتي بهجةً وروعةً .... أبنائي الأحباء

وإلى من أعانوني وشدوا على يدي .... إخواني وأخواتي الأعزاء .

**صالح بن منور الطويلعي**

# الشكر والتقدير

الحمد رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم . وبعد ،،،

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الذين غمروني بوافر علمهم وكرم أخلاقهم ، ومنحوني من وقتهم وجهدهم وتوجيهاتهم الكثير ، وأخص أستاذي والمشرف على هذه الرسالة الدكتور / "**محمد أمين" حامد القضاة رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية بجامعة مؤتة** ، والذي تعدى كل الحدود ليكون لي أستاذاً وأخاً وصديقاً بتعامله الأخوي وطيب أخلاقة وتعاونه الدائم .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة وهم :

**1ـ عطوفة الأستاذ الدكتور / أحمد بطاح عميد شؤون الطلبة وأستاذ الإدارة التربوية بجامعة مؤتة .**

**2ـ سعادة الدكتور / حسن الطعاني أستاذ الإدارة التربوية بجامعة مؤتة.**

**3ـ سعادة الدكتور / عايد الخوالدة أستاذ الإدارة التربوية بجامعة جرش.**

كما أتقدم بالشكر والعرفان لجميع من ساندني ووقف بجانبي في دراستي وإعدادي لهذه الرسالة وأخص بالذكر والدتي وزوجتي وإخواني وأخواتي وزملائي .

كما أشكر جميع العاملين في إدارتي التربية والتعليم في منطقة المدينة المنورة (بنين وبنات)، ومراكز الإشراف التربوي، ومديري ومديرات المدارس الحكومية، وإلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل ....

**صالح بن منور الطويلعي**

## فهرس المحتويات

| المحتـــوى | الصفحة |
| --- | --- |

# قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

# قائمة الملاحق

# الملخص

## تنقلات المعلمين والمعلمات وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة

**صالح بن منور الطويلعي**

**جامعة مؤتة 2009**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة ، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة والبالغ عددهم (407) مديراً و(484) مديرة للعام الدراسي 1429هـ / 1430هـ في الفصل الدراسي الأول واستخدم لجمع المعلومات استبانة مكونة من (42) فقرة مكونة من أربعة مجالات : مجال الإدارة ، ومجال المعلمين ، ومجال الطلاب ، ومجال المناهج .

وقد أظهرت النتائج تأثر مجالات أداة الدراسة بتنقلات المعلمين والمعلمات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في مجال الإدارة فقط ولصالح المديرات، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وموقع المدرسة، والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي، والخبرة في مجال المعلمين، ومجال المناهج والمجالات ككل، ووجود فروق تعزى للتفاعل بين موقع المدرسة والخبرة على مجالي الطلاب والمناهج فقط، ولم تظهر فروقاً تعزى للتفاعلات الثنائية الأخرى، ووجود فروق تعزى للتفاعل بين المرحلة الدراسية، وموقع المدرسة، والخبرة على مجال الطلاب فقط، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى للتفاعلات الثلاثية الأخرى، أو الرباعية .

# Abstract

## Transfers of Teachers and their Impacts on School Management as Seen by Principals of State Schools at Al-Madinah Region

**Saleh bin Minwer Al-Twailai**

**Mu'tah University, 2009**

This study aimed to identify the impact of male and female teachers' transfers on school management as seen by principals of state schools at Al-Madinah region. The study sample consisted of male and female principals of state schools at Al-Madinah region (407 male, 484 female) during the first semester of the year 1429/1430 H. To collect information, a questionnaire of (42) items was used. It covered four areas: management, teachers, students and curricula.

The results showed that the instrument's areas were moderately impacted by the transfer of male and female teachers as seen by male and female principals. It also showed statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the social type variable on the management area only and in favor of female principals. There were no statistically significant differences regarding the variables of study level, school location and experience. There were statistically significant differences attributed to the interaction between social type and experience for male teachers and curricula. There were also differences attributed to the interaction between school's location and experience regarding students and curricula only. No differences were attributed to other dual interactions. There were differences attributed to the interaction between study level, school location and experience for students only. The results showed no differences attributed to other triple or quadruple interactions.

# الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وأهميتها

## 1.1 المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية من المجالات الرئيسة، والمهمة في النظام التربـوي فالمدرسة هي الميدان الفعلي للعملية التعليمية والتربوية، وتمثل المستوى التنفيذي في مستويات الإدارة، الذي تتضافر فيه الجهود لتحقيق الأهـداف المرسـومة لتربيـة الطالب تربية متكاملة وإعداده إعداداً يسهم في بناء مجتمعه وتقدمه، عـلاوة علـى كونها المؤسسة المسؤولة عن رسم الخطط، والبرامج الدراسـية داخـل المدرسـة، وتنفيذها على أرض الواقع، وتحقيق البيئة التعليمية المناسـبة للوصـول للأهـداف العامة للنظام التربوي.

ولقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية من المفهوم التقليدي، الذي كـان يركـز على المحافظة على النظام المدرسي، وتنفيذ القواعد والأنظمة والخطـط الدراسـية المحددة من الإدارة الوسطى والعليا، وحصر غياب المعلمين والإداريين والطـلاب، والاهتمام بتحفيظ وتلقين المواد الدراسية للطلاب إلـى المفهـوم الحـديث لـلإدارة المدرسية، الذي يعدها وسيلة لتوفير كافة الظروف والإمكانات والتـسهيلات، التـي تساعد في توجيه تنمية شخصية الطالب، جسدياً وعقلياً ووجدانياً وروحياً، باعتبـاره محور عملية التعليم والتعلم. والإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق الأهـداف التربويـة والتعليمية للمدرسة، وإشباع حاجات المعلمين وتنميـتهم مهنيـاً وربـط المدرسـة بالمجتمع ( مصطفى، وعمر، 2007 ).

والإدارة المدرسية تتميز عن غيرها من الإدارات الأخرى، كونها تعمل مـع موارد بشرية ومادية والناتج النهائي هم بشر(الطلاب)، مما يجعل طبيعة عملها أكثر تعقيداً وأهمية، ويستوجب أن تكون أكثر فاعلية، بوضوح الأهداف والعناية بـالنمو المهني للعاملين، وإيجاد قنوات مفتوحة للاتصال بين أفراد التنظيم المدرسي وبـين المجتمع، وتوفير المناخ المناسب للعمل داخل المدرسة، وتنمية الاتجاهات الإيجابيـة لديهم نحو أنفسهم والآخرين ( آل ناجي، 2005 ).

والإدارة المدرسية شأنها شأن غيرها من المنظمات تتكون من أدوار ومستويات هرمية، لكنها تشترك جميعاً في صفة واحدة هي أنها مسئولة عن الأعمال التي تقوم بها، ومساءلة من المستويات العليا عن مدى القيام بأعمالها الموكلة إليها. بمعنى أن كل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية يكون الفرد فيه رئيساً ومرؤوساً في الوقت نفسه ؛ رئيساً لمن هم دونه ومرؤوساً لمن هم أعلى منه. ولا بد من تكامل الأدوار المختلفة في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تحقيق رسالتها. فالمدير ووكيله يمثلان الجانب الإداري والفني والمعلمون يمثلون الجانب المهني، والمجتمع والجهات الأخرى تمثل الخدمات المساندة، ومن ثم لا بد من التكامل والتفاهم بين هذه الجوانب لتكون إدارة مدرسية ناجحة ( الخباز، 2002 ).

ومن هنا اتخذت الإدارة المدرسية الحديثة نهجاً جديداً في ممارستها يتمثل في تطور نظام العمل فيها باستمرار. والعمل على تنظيم فعالياتها وخدماتها بأسلوب يمكنها من إنجاز أعمالها التربوية، على وجه أفضل، وتهيئة جميع الظروف المتاحة، المادية والبشرية لخدمة المتعلم، ونموه نمواً متكاملاً، والتركيز في العمل المدرسي على الطالب ( المعمري، 1998 ).

ولا يعني ذلك اختفاء المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتحول دون تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية فمن المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية: كثرة تنقلات المعلمين، وعدم استقرارهم في المدرسة فترة طويلة، تتيح لهم فرصة التأقلم مع الجو المدرسي، والتميز في الأداء، والاستفادة من خبراتهم التربوية والتعليمية فترة أطول، كما إن مشكلة تنقلات المعلمين وما تحدثه من إرباك في العمل ونقص في التخصصات داخل المدارس، جعلت من الضروري دراسة مدى تأثر الإدارة المدرسية بالتنقلات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التنقلات على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تشكل تنقلات المعلمين والمعلمات قلقاً كبيراً للتربويين، والعاملين في الميدان التربوي، بشكل عام. ومديري ومديرات المدارس بشكل خاص. ففي بداية كل عام

دراسي تحدث حالة إرباك في معظم المدارس بسبب انتقال بعض معلمي المدرسـة، وانضمام آخرين لطاقم المدرسة، مما قد يؤثر بشكل أو بآخر في العمل المدرسـي. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل قد تستمر حركة النقلات طوال العام الدراسـي لوجود تنقلات إلحاقية ونقل للمصلحة التعليمية والتكميل لبعض التخصصات النادرة، علاوةً على الاستعداد المبكر لحركة النقل للعام القادم، التي تبدأ من بدايـة الفـصل الدراسي الثاني من كل عام. مما يترتب عليه حالة من عدم الاستقرار في المدارس، من حيث اكتمال الطاقم التدريسي، وإهدار الوقت في عملية تسديد العجز والاحتيـاج من المعلمين. وبالطبع يكون هذا على حساب مصلحة الطلبة. فيجد المدير نفسه أمام مشكلة مطالب بحلها وذلك لتوفير البيئة والمناخ التعليمي الذي يساهم فـي تحقيـق أهداف المدرسة.

وتشير بعض الدراسـات التـي ناقـشت الإدارة المدرسـية والمـشكلات، والصعوبات التي تواجهها كدراسة (الرحيلي، 2003) ودراسة (العجمي، 2004) ، أن من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحول دون تحقيق أهـدافها كثـرة تنقلات المعلمين ونقل المعلم دون استشارة مدير المدرسة.

ومن خبرة الباحث باعتباره مديراً لمدرسة حكومية واطلاعه على الدراسات القليلة التي تناولت تـنقلات المعلمـين كدراسـة ( العتيـق، 1999 )، ودراسـة (القحطاني، 1995) والتي أظهرتا أن هناك العديد من العوامل التـي تـؤدي إلـى التنقلات في المدارس وتختلف من مدرسة لأخرى ومن بيئة لأخرى كبعد المدرسـة عن مقر السكن، وتعيين المعلم في مدرسة لا يرغب بها، وأن عملية التنقلات تعـد مشكلة من مشكلات الإدارة المدرسية. فقد رأى الحاجة لمثل هذه الدراسة لتتعـرف على أثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مـديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.

## 3.1 أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول**: ما أثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة ؟

**السؤال الثاني**: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس لأثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمرحلة وموقع المدرسة، والخبرة والتفاعل بينهم ؟

## 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، وتأثيرها على مجالات الأداة (الإدارة، المعلمين، الطلاب، المناهج).

## 5.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

إنها من الدراسات المحلية والعربية التي تناولت مشكلة تنقلات المعلمين والمعلمات، وأثرها على الإدارة المدرسية بشكل مفصل على حد علم الباحث، إذ تناولت بعض الدراسات هذا الموضوع من ضمن مشكلات الإدارة المدرسية ومن حيث العوامل المؤدية لعملية النقل مما قد يفتح الباب لمزيد من الدراسات بهذا المجال.

إثراء المكتبة العربية بصفة عامة، ومكتبة المملكة العربية السعودية بصفة خاصة، وذلك لقلة الدراسات التي تناولت تنقلات المعلمين والمعلمات.

استفادة القائمين على العملية التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية من أصحاب القرار، في معرفة أثر التنقلات على الإدارة المدرسية، من خلال تأثر مجالات الإدارة المدرسية بها.

## 6.1 التعريفات الإجرائية:

**تنقلات المعلمين والمعلمات:**

هي انتقال المعلم أو المعلمة من مدرسة إلى مدرسة أخرى سواءً أكان النقـل على مستوى المنطقة أو خارجها، ويقاس أثرها على الإدارة المدرسـية باسـتجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي صممت لهذا الغرض.

**الإدارة المدرسية:**

كل ما يقوم به العاملون في المدرسة، من جهود منظمة ومنسقة، مـن أجـل تحقيق الأهداف التربوية، والتعليمية المرسومة للمدرسة. وإعداد جيل مـن الطلبـة يخدم المجتمع.

**منطقة المدينة المنورة التعليمية:**

هي جميع المدارس التابعة لإدارتي التربية والتعليم، بمنطقة المدينـة المنـورة ( بنين، بنات) داخل المدينة وخارجها، وفي المحافظات التابعة لها.

## 7.1 حدود الدراسة:

**يحدد تفسير وتعميم نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:**

**الحدود المكانية:** تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارتي التربية والتعليم ( بنين وبنات ) في منطقة المدينة المنورة.

**الحدود الزمنية:** اقتصرت هذه الدراسة على آراء مديري ومـديرات المـدارس الحكومية في منطقة المدينة المنورة التعليمية والمحافظات التابعة لها خلال الفـصل الأول للعام الدراسي ( 1429هـ / 1430هـ ).

**الحدود الإجرائية ( الموضوعية ):** استجابة المبحـوثين علـى فقـرات الأداة، وآرائهم حول تأثر مجالات الإدارة المدرسية بتنقلات المعلمين والمعلمات.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على آراء مـديري ومـديرات المـدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة ( بنين وبنات ).

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1.2 الإطار النظري:

يعرض في هذا الفصل الأدب النظري، والذي وصل إليه الباحث بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، والبحوث التي ناقشت مجال الإدارة المدرسية، وتحدثت عن مشكلاتها، والصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس وتحول دون تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، ولقد وجد الباحث صعوبة كبيرة في إيجاد دراسات أو بحوث حول موضوع تنقلات المعلمين والمعلمات بشكل خاص، لذا سوف يتحدث الباحث في هذا الفصل عن الإدارة المدرسية، من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والوظائف والمجالات والنظريات المتعلقة بها، والصعوبات والمشكلات التي تواجهها، ومن ثم يتحدث عن الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية فيتطرق من خلالها إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين، بنات)، مجتمع الدراسة، ويتحدث عن تنقلات المعلمين من حيث المفهوم والأهداف والأنواع وآلية النقل بوصفها من مشكلات الإدارة المدرسية.

**الإدارة المدرسية**

حين كانت التربية تحصر أهدافها في تلقين الطلبة المواد الدراسية، كانت الإدارة المدرسية عملاً روتينياً، ينبغي التمسك بأنظمته والتقيد بنصوصه. وكانت الإدارة غاية من الغايات، تعني الاهتمام بالنواحي الإدارية فقط. وبعد أن تطور مفهوم التربية وأصبحت تهدف إلى تكوين الشخصية، وإعداد الأفراد للحياة السليمة في مجتمع صحي سليم، تغير مفهوم الإدارة المدرسية فأصبحت عملية إنسانية تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي أنشئت المدرسة من أجلها. وغدت الإدارة المدرسية وسيلة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً. وهذا التغير حملها رسالة ذات شقين: الشق الأول منهما يتعلق بالأعمال الإدارية، أما الثاني فيرتبط بالنواحي الفنية، وهو الأهم، لأن الأعمال الإدارية يمكن تكليف

الموظفين الإداريين بها، أما النواحي الفنية فتحتاج إلى الخبرة والحنكة والدراية وإلى كل صفات القيادة الحكيمة، في كل ما يتصل بأمور الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وما يربط المدرسة بالمجتمع من علاقات، وما يرتبط بالمناهج وطرق التدريس، وأنواع الأنشطة التربوية، والوسائل والأدوات المعينة عليه، وكل ما يتصل بأمور المدرسة، ومن هنا أصبح للإدارة المدرسية دور كبير في مجال التربية والتعليم ( هادي، 2007 ).

ولقد شهد مجال الإدارة المدرسية العديد من مراحل التطور والتقدم. فقد ظهرت الإدارة المدرسية في أحضان علم الإدارة. وبدأت بالظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة، والإدارة الصناعية والتجارية منذ سنة 1946م، ويرى البعض أن الإدارة المدرسية انبثقت من الإدارة التعليمية وذلك عند ظهور المدرسة الحديثة ( دهيش والشلاش ورضوان، 2006 ).

وتعتبر الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التربوية التي تعمل على تطور العملية التربوية والتعليمية، وميداناً من ميادين الدراسات الحديثة المتفرعة عنها. وعلاقتها بالإدارات الأخرى هي علاقة انتساب لتطبيق الكثير من المبادئ والأساليب الإدارية. ولكنها تختلف في طبيعة تفاصيل وتعقيد مجالات عملها وهو ما يبرز أهميتها. من بين أنواع الإدارات الأخرى ( آل ناجي، 2005 ).

والإدارة المدرسية هي أصغر تنظيم إداري في النظام التربوي، لكنها من أهم الوحدات الإدارية فيه، لكونها الجهاز الإداري المتخصص في تنفيذ أهداف السياسة التعليمية على أرض الواقع، لذا فإن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في العملية التربوية والتعليمية والركيزة الأساسية التي تقوم عليها. فهي التي توضح معالمها، وتنفذ خططها وبرامجها داخل المدرسة، وتبين طرائق الوصول للأهداف المرسومة، والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، عن طريق تبصير وتوعية العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه السليم( التويجري، 2000؛ عطوي، 2004 ).

وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية وتهدف إلى تنظيم العمل في المدرسة لتحقيق الرسالة التي تحملها، وهي تربية

الأجيال. لذا على مدير المدرسة أن يعي الأصول والقواعد التربوية والتعليمية ليتسنى له القيام بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة (القرعان وحراحشة، 2004).

**الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**

تقوم كل من الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في الميدان التربوي بأعمال محددة ولكل واحدة منها مهام وواجبات مستقلة عن الأخرى، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومن الملاحظ أن هناك خلطاً بين هذه المفاهيم الثلاثة فالبعض يرى أنها تعمل نفس العمل مع اختلاف في اللفظ والبعض الآخر يرى أن لكل واحدة منها عملاً مستقلاً ومحدداً. ومن هنا ينبغي التفريق بين هذه الإدارات، وواجبات كل منها.

فالإدارة التربوية هي علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التربوية ذات الأنظمة، واللوائح التي تعمل على تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانيات معينة في زمن محدد، وهي عملية توجيه وسيطرة على مجال التربية والتعليم، في حين تكون الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة، وهي المسئولة عن شؤون التعليم في الدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته، بأسلوب يتفق مع تطلعات المجتمع وفلسفته التربوية، وهي مجموعة من العمليات المتكاملة التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة. أما الإدارة المدرسية فهي جزء من الإدارة التعليمية، وتتمثل في الجهود المنظمة التي يقوم بها فريق العمل بالمدرسة، من تخطيط، وتنسيق، وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، بما يتناسب مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها التربية المتكاملة الصحيحة ( المعايطة، 2007 ).

كما ذكر ( آل ناجي، 2005 ) بأن بعض المختصين قد قسم إدارة العمل التربوي إلى ثلاثة مستويات حسب تدرجها في العمومية هي:

1- الإدارة التربوية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة.
2- الإدارة التعليمية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الوزارة أو المنطقة.
3- الإدارة المدرسية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة.

**مفهوم الإدارة المدرسية:**

تعددت آراء رجال التربية والتعليم واختلفت وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم الإدارة بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، وإن هذا التباين في مفهوم الإدارة المدرسية لا يقلل من قيمتها. وأهميتها في الميدان التربوي والتعليمي. فقد مر مفهوم الإدارة المدرسية بمراحل متعددة ومختلفة من التغيير، وأخذ بالتطور سريعاً، وخصوصاً في عصرنا الحاضر، بسبب التطور الكبير في المفاهيم والآراء والأفكار الحديثة في ميدان الإدارة بشكل عام، وزيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية بشكل خاص ( الفايز، 1993 ).

ويعد عدم اتفاق رجال التربية والتعليم، والمختصين في الإدارة المدرسية على وضع مفهوم محدد للإدارة المدرسية، سبباً رئيساً في تعدد وتنوع مفاهيم الإدارة المدرسية، وسوف نعرض مجموعة من هذه التعاريف. فقد عرفها هولمان (Hollman,1997) بأنها نشاط خدمي ضروري لتنفيذ خطط التعليم وأهدافه وسياسته، وعرفها كلاً من (المعايطة، 2007 ) و(عطوي، 2004 ) بأنها: الجهود المنسقة والمنظمة التي يقوم بها جميع العاملين لكل عمل تربوي وتعليمي داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، والتي تتفق مع الأهداف العامة للتربية والتعليم، وعرفها ( البدري، 2001 ) بأنها: الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية على أرض الواقع ويقوم على رأسها مدير المدرسة، ومسئوليته الرئيسة هي توجيهها نحو تحقيق رسالتها وتنفيذ القوانين، واللوائح التنظيمية التعليمية الصادرة من الوزارة.

وعرفها FOX المذكور في (الدوسري، 2004، ص23 ) "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم على تنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا من داخل المدرسة أو خارجها "، وعرفها ( الشتري، 2000 ) بأنها: العملية الاجتماعية التي تعنى بتعريف، واستشارة، ومراقبة، وتوحيد الطاقات البشرية والمادية، تحت نظام متكامل من أجل تحقيق أهداف محدده داخل المدرسة.

وذكر (العطوي، 2005 ) بأنها:عملية بناء، وتخطيط، وتنظيم فـي ضـوء تنظيم السياسات العليا، وعرفها (الرفاعي، 2006 ) بأنها: الجهة المسئولة عن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة من قبل الجهات العليا تحقيقاً إجرائياً، من خلال استخدام جميع العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابـة وتوجيـه وتقـويم وتفـويض للسلطة، واتخاذ القرارات، وذلك من خلال العاملين في المدرسة.

وعرفها (أبو الكشك، 2006 ) بأنها: مجموعة من العمليـات تتكـون مـن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة يقوم بها مدير المدرسة مـن خـلال توجيه جهود وأداء المعلمين والعاملين في المدرسة لتحقيـق الأهـداف المدرسـية المتمثلة بتطوير شخصية الطالب من جميع جوانبها الجسمية والعقليـة والانفعاليـة والاجتماعية وتعديل سلوكه. وعرفها (العجمي، 2007 ) بأنها: حـصيلة العمليـات التي يتم بها وضع الإمكانات البشرية والمادية، وتوجيهها لخدمة أهداف عمـل مـن الأعمال والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك وتصرفات الأفراد ولذلك لتحقيق أهداف المجتمع التربوية والتعليمية.

ويتضح من التعاريف السابقة للإدارة المدرسية أنها: تركز على مجموعـة من المحاور الرئيسة فـي المدرسـة، كمـدير المدرسـة، والطلبـة، والمجتمـع الخارجي، والأهـداف التربويـة والتعليميـة المرسـومة، والأعمـال والأنـشطة المدرسية. وعليه يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: كل ما يقوم به العاملون فـي المدرسة من جهود منظمة ومنسقة، من أجل تحقيق الأهداف التربويـة والتعليميـة المرسومة، وإعداد جيل من الشباب المتعلم الذي يخدم المجتمع.

**أهداف الإدارة المدرسية:**

من التعاريف الكثيرة لمفهوم الإدارة المدرسية يمكن التعرف إلى الأهـداف الرئيسة لها كما يمكن ملاحظة أن الإدارة المدرسية تتأثر بعدة متغيرات، لذا فإنهـا تختلف من مجتمع لآخر وتختلف بالتالي أهدافها، ومن بين العوامل التي تؤثر فـي طبيعة أهداف الإدارة المدرسية حجم المدرسة، وبيئتها ونـوع المرحلـة ونوعيـة العاملين، ومؤهلاتهم ونوع الإدارة، وشخصية المدير ( العجمي، 2007 ).

وهناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها ومنهـا كما جاءت في (الرفاعي، 2006 ؛ إسماعيل، 2006 ) ما يلي:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً.
2. المحافظة على النظام داخل المدرسة.
3. تنظيم وإقامة الأنشطة والبرامج والمشاريع الطلابية حاضراً ومستقبلاً.
4. التعاون مع البيت والمجتمع الخارجي والسلطات والأقسام التربوية المختلفة.
5. تقويم تحصيل الطلبة.
6. توفير وتفعيل خدمة التوجيه والإرشاد الطلابي داخل المدرسة.
7. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بقصد تحسين أداء العمل.
8. مراعاة وتطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارتين الوسطى والعليا.
9. المحافظة على سجلات المدرسة.
10. العمل على تزويد المدرسة بالإمكانـات البـشرية والماديـة والتجهيـزات المدرسية.
11. وضع خطط التطور والنمو اللازمة للمدرسة في المستقبل.
12. متابعة وتقويم وإعادة النظر في المناهج والبرامج والأنشطة باستمرار.
13. تهيئة الجو المناسب في المدرسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويرى الباحث أن للإدارة المدرسية أهدافاً كثيرةً تختلف من مجتمـع لآخـر ومن مدرسة لأخرى، فبعض ما ذكر من أهداف قد لا تتطابق مـع أهـداف الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة وفي الدول العربية بصفة عامة كتزويد المدرسة بالإمكانات البشرية والموارد المادية والأجهزة المدرسـية وإعـداد المناهج وتوفير الكتب المدرسية فهي من مهام وأهداف الإدارة العليا.

**أهمية الإدارة المدرسية**

للإدارة المدرسية أهمية كبرى وواضحة في العمليـة التربويـة والتعليميـة فهي القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها العملية التربويـة والتعليميـة. وبهـا تنفـذ السياسات، والخطط والبرامج والأنشطة المرسومة لتحقيق أهداف العملية التعليميـة والتربوية. كما إن الإدارة المدرسية هي الحقل الذي تتم فيـه العمليـات التعليميـة

والتربوية وتتعامل مع محورها ومخرجها الأساسي (الطالب). وبنجاحها وتميز أدائها تتحقق الأهداف المرسومة، كما إن الإدارة المدرسية تساعد في النهـوض بالعمليـة التعليمية بكامل جوانبها، وتهيئة الإمكانات للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس والإنتاج، وتوفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنـسانية بـين أفـراد أسـرة المدرسة، وتنظيم الجهود الجماعية فيها، وبها تتفاعل العناصر الماديـة والبـشرية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المرسومة، وبالإدارة المدرسية تتم مواجهة وملاحقة متطلبات العصر، والعمل من أجل تحقيق التقدم والتطور في كافة المجالات، وتسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق أهدافها التربوية حـسب طبيعـة المرحلـة، ونوعيـة المدرسة، وتوضيح الكيفية التي يتم بها التعليم داخل المدرسة، والمجتمع المحيط بها ( آل ناجي، 2005 ؛ دهيش وآخرون، 2006 ).

وتعد الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية إذ تعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية المتوفرة، وتقوم علـى التنسيق والتكامل بينها، وتتغلغل في جميع أوجه النـشاط التربـوي فـي المدرسـة وخارجها، وهي عنصر غير ملموس ولم تعد عملاً يستطيع كل فرد أداءه بالكفـاءة المطلوبة، فقد أصبحت علماً له أصوله وقواعده وأسسه وفناً يحتـاج مـن يمارسـه صفات وسمات شخصية ونفسية وعقلية خاصة وغدت مهنة لها أخلاقياتها، ومن هنا تأتي أهميتها في النظام التربوي والتعليمي ( السلمي، 2002 ).

**وظائف الإدارة المدرسية**

تغيرت واتسعت وظائف الإدارة المدرسية في الوقت الحاضـر. فلـم تعـد وظيفتها تسيير عمل المدرسة الروتيني وفق الأنظمة والقوانين، بل أصبح اهتمامهـا ومحور العمل فيها هو الطالب. وذلك بتوفير الظروف كافة، والإمكانات التي تساعده على النمو المهني والعقلي والروحي وإعداده ليكون عضواً نافعاً في المجتمع. فضلاً عن الرقي بمستوى المعلمين المهني، وتحسين أدائهم والاهتمام بتحقيـق الأهـداف الاجتماعية للمجتمع. ومن وظائفها كذلك تحسين العملية التعليميـة وتنظـيم وإدارة العمل المدرسي ووضع السياسات، واتخاذ القرارات وتنفيذها، وتفـويض الـسلطة والمسؤوليات ( عطوي، 2004 ).

ويمكن تقسيم وظائف الإدارة المدرسية إلى ثـلاث مجموعـات متداخلـة، ومترابطة مع بعضها بعضاً هي:

**الوظائف الإدارية:**

وهي الأعمال المألوفة للإداريين، من التخطيط والتنظيم والتوجيـه والرقابـة والتقييم وما يتفرع عنها من أعمال ومهام إدارية بسيطة. كالأعمال الكتابية وحفـظ الملفات والاجتماعات وتوزيع المهام والمسؤوليات.

**الوظائف الفنية:**

وهي الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة لتنفيذ المنهج المدرسـي بأفـضل صورة وتوجيه وإرشاد المعلمين في المواد التي يدرسونها، وتوعيتهم بكيفية التعامل مع الطلبة وخصائص العملية التعليمية وتدريبهم والقيام بالزيارات الإشرافية لهم.

**الوظائف الاجتماعية:**

وهي الوظائف التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية بـين العـاملين بالمدرسـة، وعلاقة المدرسة بالإدارات الأخرى، وعلاقتها بالمجتمع الـذي تخدمـه، بإشـراك الجميع في وضع الخطط والأنشطة والبرامج المدرسية، وتـذليل جميـع العقبـات والصعوبات التي تحول دون تنفيذها ( آل ناجي، 2005 ).

**مجالات الإدارة المدرسية**

مما لا شك فيه أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية قد وسـعت مـن مجالات العمل فيها. ولم يعد كافياً لتحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية العنايـة بطرق التدريس فقط، بل أصبح الأمر يتطلـب الاهتمـام بجميـع مجـالات الإدارة المدرسية وهي كثيرة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها بعضاً، وسيتم بعض مجـالات الإدارة المدرسية والتي تتأثر بمشكلة تنقلات المعلمين والمعلمات بـشكل مباشـر، ومنها كما جاء في ( الرفاعي، 2006؛ المعايطة، 2007):

**أولاً: التخطيط المدرسي**

هو توقع الأحداث المستقبلية ويتم بتحديد أهداف المؤسسة والوسائل اللازمـة لإنجازها من موارد بشرية ومالية ووقت ورسم طريقة منظمة للعمل بـشكل سـليم يضمن تحقق أهدافها. وللتخطيط أهمية كبيرة في العمل المدرسي الذي يتميز بتعـدد

أهدافه، وتنوع أنشطته ومجالاته، ولذا فإن عوامل النجاح الرئيسية لأي إدارة مدرسية يتمثل في قدرتها على تخطيط العمل داخل المدرسة في ضوء السياسة التعليمية المرسومة من قبل الجهات المختصة.

وللتخطيط المدرسي مقومات ومبادئ أساسية منها: الواقعية في تناسب الإمكانات المتاحة مع الآمال التي يسعى لتحقيقها، وشموليتها لجميع الجوانب المتعلقة بالعمل المدرسي، والمرونة في مواجهة جميع الظروف وما يستجد من متغيرات على العمل، والاستمرارية في تنفيذ العمل بالعمليات المتداخلة التي لا تنقطع حتى تتحقق أهدافها المنشودة، والالتزام بالتنفيذ من قبل المشتركين في وضع الخطة وتنفيذها، والتنسيق والتكامل بين أجزاء الخطة وعملها كوحدة متناسقة مع بعضها بعضاً، ومشاركة العاملين في المدرسة في تنفيذها، وسهولة التنفيذ والمتابعة حتى يتسنى إجراء التعديلات اللازمة متى ما لزم الأمر.

وللخطة المدرسية متطلبات كثيرة منها: وجود قاعدة للبيانات اللازمة للخطة، وتوافر القوى البشرية والمادية لتنفيذها، وإعلام وتعريف المشاركين بالخطة، ومشاركة المنفذين للخطة في رسمها مع إدارة المدرسة لضمان حماسهم لتنفيذها.

**ثانياً: النظام المدرسي**

يعتبر النظام المدرسي من الأهداف الرئيسة للإدارة المدرسية، ويقوم مفهومه على أساس أنه عملية تربوية تتطلب التحكم في السلوك، والعواطف والانفعالات تحت قيادة موجهة، من أجل تحقيق هدف معين، ويمكن تعريفه بأنه: السلوك الواعي للتلاميذ والمكتسب عن طريق الفرص التي تهيئها المدرسة لهم وينبع من أنفسهم ولا يفرض عليهم ويتحقق بوسائل مختلفة.

يهدف النظام المدرسي إلى تهيئة الجو المدرسي الذي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، وتعويد الطلاب على الانضباط الذاتي لمواجهة متطلبات الحياة، وتعريف الطالب بأهمية السلطة في المجتمع ولكل أفراده، وتعويد الطلاب على التعاون وتنسيق علاقاتهم مع الآخرين واحترام القيم وتطبيقها في الحياة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في النظام المدرسي منها: نمط الإدارة المدرسية والمعلمين، وبيئة المدرسة، واتجاهات أولياء أمور الطلاب، والأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية لطلاب المدرسة، والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، والمناهج وطرق التدريس والنشاط الطلابي والتوجيه والإرشاد.

ويمكن للمدرسة تحقيق النظام داخل المدرسة من خلال النقاط الآتية:

1. العمل التعاوني الفعال داخل المدرسة.
2. إقامة برامج مناسبة للنشاط خارج المنهج.
3. تفعيل التحكم الذاتي لدى الطلبة من خلال غرس الثقة بأنفسهم.

**ثالثاً: التنظيم المدرسي**

التنظيم عملية جماعية تقوم على تنسيق وترتيب الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة وتحديد السلطة والمسؤولية للأفراد الذين يتولون تنفيذ الأعمال.

ويمكن القول بأن التنظيم يشمل: تقسيم العمل، وتحديد المسئوليات وتطوير الهيئة الإدارية وتوزيع الأعمال على الأفراد حسب التخصص، وتوفير وتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة، وضع الخطط المناسبة لتسيير العمل بشكل صحيح.

للتنظيم المدرسي أهمية تبرز من خلال: تجنب الفوضى والارتباك في العمل وتحسين كفاءة ونوع العمل الذي يقوم به كل فرد و توزيع الموارد والإمكانات على الوحدات الإدارية حسب الاحتياج، والعدالة في توزيع القوى العاملة للمؤسسة وتحسين الاتصال بين أفراد المؤسسة داخل التنظيم.

**رابعاً: الإشراف المدرسي**

يحتاج العاملون في جميع مجالات الحياة لمن يقوم بتوجيههم، وإرشادهم لتحقيق أفضل النتائج، وتجنب الوقوع في الأخطاء، ويكون الإشراف ضرورياً في الميدان التربوي. فموقف المعلم أكثر دقة وحساسية من موقف غيره وذلك لتعامله مع بشر في عمله، ولأن الهدف الأساسي والمخرج من العملية التربوية والتعليمية هو الطالب. ومن هنا تبرز أهمية الإشراف المدرسي، ليمد يد العون والمساعدة

للمعلم لمواجهة مواقف العمل المختلفة، وفهم من يقوم بتدريسهم والاستفادة من التقدم الكبير في المعرفة.

**خامساً: التقويم المدرسي**

يعد التقويم ركناً أساسياً من أركان كل عمل هادف ومـنظم. وفـي مجـال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يُحكم بها على مدى نجاح العمليـة التربويـة والتعليمية في تحقيق الأهداف المنشودة. وتبرز أهمية التقويم كعملية مـن عمليـات الإدارة المدرسية ووسيلة لتحقيق أهدافها من خلال إظهار اتجاه العمليـة التعليميـة ومدخلاتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وإتاحة الفرصـة لمراجعـة الأهـداف المرسومة وإدخال التعديلات عليها، والتعرف على مستوى الطرق، والوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف، وتشخيص ما يقابل التعليم من عقبات ومحاولـة حلهـا، وتوجيـه الجهود نحو تحسين التعليم بعلاج المشكلات التي تواجهه، وتحفيز إدارة المدرسـة ومعلميها وطلابها على العمل والجـد والاجتهـاد لتحقيـق الأهـداف المرسـومة، والمساعدة على التغذية الراجعة في العملية التربوية والتعليمية.

**سادساً: السجلات المدرسية**

العمل المنظم في أي إدارة يقوم على السجلات التي تنظم وتنسق وتحفظ هذا العمل، وفي المدرسة هناك التقارير والمستندات، والوثائق الرسمية التي يقوم عليهـا عمل المدرسة. ومن هنا تبرز أهمية السجلات التي تحفظ هذه الوثائق والمـستندات للرجوع إليها عند الحاجة. وهناك أنواع كثيرة من السجلات الـضرورية للمدرسـة كسجل حضور وانصراف العاملين بالمدرسة وسجل أحوال الموظفين، وسجل قيـد الطلبة، وسجل غياب الطلبة وسجل غياب وتأخر العاملين، وسجل خروج العـاملين أثناء الدوام الرسمي، وسجل تسليم الشهادات، وسجل زيارات المـشرفين، وسـجل زيارات المدير للمعلمين.

ويرى الباحث أنه باستعراض ودراسة بعض مجالات الإدارة المدرسية، فإن مجالات عملها لا تنحصر داخل أسـوار المدرسـة فحـسب بـل تتخطـى ذلـك للمجتمع الخارجي من خلال المساهمة والمشاركة فـي جميـع مناسـباته العامـة والخاصة، وإشراكه في إدارة المدرسة وتحقيق أهـدافها والمـساهمة فـي خدمـة

المجتمع، وغرس حب الوطن وخدمته في نفوس الطلبة. كما أن هـذه المجـالات لا تستطيع الإدارة المدرسية تحقيقها ما لم توفر السبل الكفيلة لنجاحها، كما يرى الباحث بأن للمعلم دوراً كبيراً وفاعلاً في جميع المجالات السابقة. لذا فإن عـدم اسـتقرار المعلم، وكثرة تنقله من مدرسة لأخرى يؤثر على دوره في هذه المجالات مما يؤثر عليها سلباً وبالتالي لا تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أهدافها.

**نظريات الإدارة**

بما أن الإدارة المدرسية انبثقت من الإدارة العامة، فقد استفادت من المدارس والنظريات الإدارية المختلفة، وسوف نتحدث عن المدارس الفكرية لرجـال الفكـر الإداري والنظريات الخاصة بها مع ربطها بالإدارة المدرسية. ومنهـا كمـا جـاء في ( الرحيلي، 2003؛ عابدين، 2005؛ عطوي، 2004 ) ما يلي:

**أولاً: المدرسة الكلاسيكية 1880ـ 1930:**

تعتبر هذه المدرسة من أقدم المدارس الفكرية الإدارية. حيث اهتم روادهـا بتحليل سلوك العمال في المنظمات الإدارية المختلفة، والعمل على توفير الحـوافز لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج بأقل تكلفة. ومن نظريات هذه المدرسة:

**1- نظرية الإدارة العلمية:**

رائدها فريدرك تـايلور Fredrick Taylor وخـصائص هـذه النظريـة التخصص في العمليات الإدارية والتنظيم الإداري الهرمـي، والإشـراف الـدقيق والضبط المركزي وتطبيق الأسلوب العلمي لحل المشكلة والذي يتلخص في تحديـد الأعمال المناطة بكل فرد، من خلال تحليل خطوات عمله والوقت المتـاح لإنجـاز العمل المسند إليه، واختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية والاستفادة القصوى منهم لزيادة الإنتاجية، والتركيز على الدافعية والمكافآت من خلال ربطها بإنجاز العمل.

**ومن أهم مفاهيم هذه النظرية:**

1- استخدام منهج الأسلوب العلمي في البحث والوصول للمعرفة.
2- التركيز على التخصص إلى أقصى حد ممكن.
3- مراعاة الأداء الجيد للعمل والزمن اللازمين لإنجازه.
4- الاعتماد على الحوافز المادية لتشجيع العاملين على الأداء والإنتاج.

5- وجوب تحقيق أعلى نسبة من الإنتاج بجودة وسرعة وأقل تكلفة.

6- الاعتماد على الإدارة العليا في إدارة العمل.

وتتميز هذه النظرية بالاهتمام بالحوافز المادية، لرفع الكفاءة الإنتاجية، والاختيار العلمي للعاملين ليتناسبوا مع أعمالهم المكلفين بها، والاهتمام بالوقت لإنجاز العمل. إلا أنه يمكن القول إن من السلبيات الواضحة لهذه النظرية الاعتماد على الإدارة العليا في إدارة كل تفاصيل العمل.

**2- النظرية البيروقراطية:**

وترتبط بالعالم ماكس ويبر Max Weber ومن خصائصها توزيع الأعمال بصفة رسمية، وحسب الاختصاص. ويحكم العمل اللوائح والأنظمة الثابتة ويسير العمل دون اعتبار لشخصية الفرد أو عواطفه. ولقد اهتم ماكس بالمؤسسات والمنظمات الكبيرة، بينما أهمل المشروعات الصغيرة، ويرى ماكس أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة هي:

**السلطة التقليدية**: وهي المستمدة من الوضع الاجتماعي السائد.

**السلطة الجذابة**: وهي المستندة إلى قوة شخصية القائد وتأثيرها على الجماهير.

**السلطة العقلانية**: وهي السلطة القانونية والشرعية التي تستند إلى قوة النظام.

**ومن أهم مفاهيم النظرية البيروقراطية:**

1- تدرج الوظائف حسب الاختصاصات والسلطات ضمن هيكل تنظيمي.

2- توزيع الأعمال على العاملين حسب التخصص والقدرات.

3- عدم التحيز في العمل، واعتبار المصلحة العامة هي الأساس.

4- وجود قواعد وأنظمة لتنظيم الوظائف في العمل.

5- الاستفادة من العاملين حسب المؤهلات والخبرة، وليس حسب العلاقة.

6- توفير خدمة للموظفين لمراعاة شؤونهم الوظيفية.

7- التدوين الكتابي للقرارات، والتعليمات والاحتفاظ بالوثائق والمستندات.

8- التدريب.

9- السرية في العمل والالتزام بها.

10 ـ خدمة الجمهور وقضاء حاجاتهم.

ومن المفاهيم السابقة لهذه النظرية نرى وجود مجموعة من الإيجابيات التي تميزها، كوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتحديد الأدوار بشكل واضح وهو أمر يسهم في رفع كفاءة الموظفين وفي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وتعتمد على الكفاءة والإنجاز في التوظيف والترقية وشغل المناصب.

ويمكن القول أن من سلبيات هذه النظرية تحكم الإجراءات الروتينية، وعدم فاعلية الاتصالات بين العاملين والرؤساء، وإضعاف روح المبادرة والابتكارات الفردية، والجمود والمركزية التسلطية.

**3- نظرية التقسيمات الإدارية:**

أسسها الفرنسي هنري فايول H.Fayol وقد ركز على الأنشطة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيهات والتنسيق والرقابة. ويرى هنري أنه كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري أصبحت حاجته للقدرات الإدارية أكثر من حاجته للقدرات الفنية المطلوبة للعامل. ويرى فايول أن للإدارة أربعة عشر مبدأ هي:

1- تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات.

2- وجود السلطة الرسمية في العمل.

3- الطاعة وعدم الإخلال بالأوامر في العمل.

4- وحدة إصدار الأوامر ( وحدة القيادة ).

5- وحدة التوجيه في العمل.

6- التركيز على المصلحة العامة في العمل.

7- وجود نظام المكافآت والحوافز.

8- مركزية السلطة من خلال قنوات اتصال رسمية.

9- التدرج والتسلسل في السلطة.

10 ـ تنظيم وترتيب الأشخاص والمعدات في العمل لضمان تحقيق الإنتاجية.

11 ـ المساواة في معاملة العاملين.

12 ـ الاستقرار في العمل.

13 ـ تشجيع المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.

14 ـ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

بالنظر إلى مبادئ هذه النظرية، نرى أنها تميزت بالعديد من الإيجابيات كتوزيع العمل بين العاملين حسب قدراتهم الجسمية والعقلية، ووجود نظام المكافأة للعاملين، والتعاون وروح العمل الجماعي، والمساواة في معاملة العاملين، ووجود الاستقرار الوظيفي للعاملين، ومن سلبياتها المركزية في العمل، والطاعة العمياء للرئيس وعدم الإخلال بالأوامر مهما كانت لوجود السلطة الرسمية في العمل.

**ثانياً: المدرسة السلوكية:**

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات، والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية، كالتركيز على الجانبين الهيكلي، والإجرائي وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون مراعاة للجوانب الإنسانية، فلقد اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل تحسين العمل وزيادة الإنتاجية. وتعتمد هذه المدرسة على ثلاثة مداخل لدراسة السلوك هي: علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم دراسة الإنسان. وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات منها:

1- **حركة العلاقات الإنسانية**

ورائدها هو البروفسور التون مايو Elton Mayo ومن خصائصها التركيز على العوامل البشرية والاجتماعية والنفسية في التعامل مع العاملين وقد اهتمت بالتنظيم غير الرسمي. وتعرف العلاقات الإنسانية بأنها: تحفيز ودفع العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق الواحد بينهم، والتي تشبع حاجاتهم بفعالية، وتحقق أهداف التنظيم. وتشمل العلاقات الإنسانية ومعنويات الأفراد، وترابط المجموعات ورحابة جو المؤسسة، والقيادة المؤثرة، وتفاعل وانسجام العاملين فيما بينهم.

ومن العوامل التي ساعدت على ظهور حركة العلاقات الإنسانية تزايد قوة الاتحادات العمالية، وتحسن أوضاع العاملين المادية والثقافية، وتنامي المسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل تجاه العاملين، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية وزيادة التخصص الدقيق في العمل، وزيادة المشاكل داخل هذه التنظيمات بين العاملين.

ومما يؤكد هذه النظرية، النتائج التي توصل إليها هوثورن Howthorne في دراسته، والتي قام بها في الولايات المتحدة حول الإضاءة وجدولة

العمل، والأجور لاختيار الافتراضات التقليدية عن أثر تغيير طريقة العمل، أو تعديل جدولته أو تغيير ظروفه المادية على كفاءته الإنتاجية. وقد أوضحت أن هناك حافزاً غير الحافز المادي وهو الحافز المعنوي، أي أن معنويات العاملين تتـأثر بدرجـة كبيرة بعلاقات العمل وهو ما دفع الإدارة للأخذ بعلاقات العمل كأساس لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية.

وتميزت حركة العلاقات الإنسانية بمجموعة من الإيجابيات كالتركيز علـى العلاقات الإنسانية والظروف النفسية، والاجتماعية للعاملين، والاهتمـام بالمكافـآت والحوافز غير المادية لتحفيز العاملين، والاهتمام بمعنويات العاملين وعلاقات العمل بينهم لرفع الإنتاجية وكفاءة العمل.

وعلى الرغم من إيجابيات هذه الحركة إلا أنها تواجه انتقاداً هو أنهـا تـستغل العاملين تحت مظلة " الإنسانية " وتضعف سلطة التنظيم الرسمي بحيـث يمكـن أن تفوض القيادة من الإدارة الرسمية إلى مجموعة من العاملين أنفسهم.

2- **تنمية التنظيمات:**

وهي امتداد لحركة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائـه وقـد ركـز أنصار هذا الاتجاه، على ضرورة دراسة السلوك الإنـساني، الفـردي والجمـاعي ودراسة حاجات العاملين، ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمـل بطريقـة أفضل وبدراسة مفهوم الجماعة، وحيويتها وأساليب القيـادة الإداريـة. وتـتلخص نظرتهم بأن الإنسان كائن عاطفي له مجموعة من المشاعر والأحاسيس، والغرائـز والانفعالات التي يجب أخذها بعين الاعتبار وإشباعها من أجل أن يـنجح ويحقـق أهدافه. ومفهوم تنمية التنظيمات كما عرفهـا فردلانـدروبراون Friedlander & Brown هو " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير العاملين وتطويرهم من حيـث قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيميـة من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.

ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها فـي التنظيمـات الإدارية الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان، ككائن متعدد الحاجات، وبـين كونه موظفاً يؤدي دوراً وظيفياً لإشباع حاجاته الاقتصادية. ومن النظريـات التـي

تندرج تحت هذا الاتجاه نظريتا (ماكريغور) ونظرية (ماسلو) للحاجـات، ونظريـة ذات العاملين ونظرية الشبكة الإدارية.

ومن إيجابيات هذه النظرية، الاهتمام بدراسة حاجات العـاملين مـن أجـل تحسين العمل الإداري وتطويره، ودراسة أساليب القيادة والتغييـر، واسـتراتيجيات التدخل من أجل تحقيق التوازن والانسجام في التنظيمات الإدارية.

ومن سلبيات هذه النظرية الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعـدد الحاجـات، وبين كونه موظفاً يؤدي دوراً وظيفياً لإشباع حاجاته الاقتصادية، وأنه مـن غيـر العدل الزعم بأن التنظيمات تستوعب كل الفرد وحاجاته، لأن في ذلك امتهاناً لكرامة الفرد وكيانه، وتجاهلاً لحقه في ألا يذيب شخصيته فـي قـوانين العمـل ولوائحـه التنظيمية.

**ثالثاً: المدرسة الحديثة:**

هي مجموعة متنوعة من المداخل التي نشأت حديثاً في الإدارة بـشكل عـام وفي مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص، ويـرى ( Kizlik , 1999 ) أن الإدارة المدرسية الجيدة هي التي تتميز بوجود نظام جيد للاتصال سواء أكان هذا الاتـصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أم بينها وبـين المجتمـع المحلـي والـسلطات التعليمية العليا. ومن النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

**1- الإدارة بالأهداف**

تعد الإدارة بالأهداف، والتي نـادى بهـا بيتـر دركـر Drucker فـي الخمسينيات من القرن العشرين أسلوباً لتحفيز العـاملين، وإشـراكهم فـي الإدارة، وأسلوباً لتقييم الأداء من جهة أخرى. ويمكن وصف الإدارة بالأهداف بأنها فلـسفة إدارية تهدف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد المرؤوسين، من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة مع رؤسائهم، في تحديد أهداف العمل، وزيادة رقابتهم على أعمـالهم وبالتالي زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم بشكل مباشر. ويمكـن تلخيص العناصر الأساسية لهذه الإدارة فيما يلي:

1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية، لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في هذه الوحدة مع مراعاة أن تتماشى مع أهداف المؤسسة.

2- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع الأهداف، التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة واقعيتها وإمكانية قياسها.

3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين للأهداف الموضوعة، وتقييمهم لها، وتزويد المرؤوسين بمعلومات عن التقييم ليعرف كل واحد منهم مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية وأهداف المؤسسة العامة.

4- يقوم الرؤساء والمرؤوسون بتشخيص نواحي الضعف، التي تتطلب التعديل وذلك استناداً إلى عملية التقييم فيتم وضع حلول مناسبة لها.

ومن الايجابيات التي أظهرتها الدراسات للإدارة بالأهداف أنها تعمل على تحسين التواصل والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى مشاركة المرؤوسين في التنظيم، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتخفيض مستوى القلق وعدم الراحة لدى المرؤوسين.

ويعد بعض الباحثين هذا الأسلوب ضعيفاً في الدافعية والتشجيع، وأن استخدامه يتطلب تهيئة المديرين نفسياً قبل تنفيذه، كما يتطلب تحسين أنظمة الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة، وتحسين العلاقات الشخصية داخل جماعات العمل.

**2- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory**

وتقوم هذه النظرية على فكرة هي أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ومن نماذج هذه النظرية ما يلي:

**أنموذج جيتزلز(Getzels)** الذي ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما مستقلين. وإن كانا في الواقع متداخلين. فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات، وما تقوم به من أدوار، والأعمال التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي. والجانب الثاني

يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم، وطرق تمايز أعمالهم وأدائهـم، ويعتبـر السلوك الاجتماعي وظيفة لهـذين الجـانبين، فالمؤسـسات والأدوار تمثـل البعـد التنظيمي. والأفراد والشخصيات والحاجات تمثل البعد الشخصي من العلاقة بـين مدير المدرسة والمعلم التي يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاتـه الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقى البعدان، استطاع كل منهما أن يفهـم الآخـر وأن يعملا معاً بروح متعاونة بناءة. أما عندما يختلفان فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سـلوك الفـرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره ففي المدرسة هو محصلة لكل مـن التوقعـات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

**أنموذج جوبا ( Guba )** حيث ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران هما المركز الذي يشغله وارتباطه بالـدور الـذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجـل الإدارة بحكـم مركـزه بالسلطة، التي يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة له من الـسلطات العليا. أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية، وما يصاحبه من قـدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها. وكل رجال الإدارة بـلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التـأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير، يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة المدرسية أن يتمتع بالـسلطة وقوة التأثير معاً ليحقق أهداف مدرسته.

3- **نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theory**

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك البشري، يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية التي تقوم بالتوجيه والسيطرة على النـشاط فـي التنظـيم الاجتماعي. وتكون وظيفة الإدارة تنمية وتنظيم عمليـة اتخـاذ القـرارات بكفـاءة وفاعلية. ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من العاملين والطلبة وأولياء أمـورهم لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم، وعملية اتخاذ القـرار هـي حجـر الزاوية في الإدارة المدرسية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسـة هـو

نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية، والكفاية التـي توضـع بهـا تلـك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسـة وشخـصيته، ونمط إدارته، ويمكن مراعاة الخطوات الآتية عند اتخاذ القرار:

أ- التعرف إلى المشكلة وتحديدها.

ب- تحليل وتقييم المشكلة.

ج- وضع معايير للحكم، يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

د- جمع المادة (البيانات والمعلومات).

ه- صياغة واختيار الحل الأنسب.

و- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مـع تهيئـة الجـو لتنفيـذه وتقـويم صلاحيته.

4- **نظرية النظم System Theory**

ترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانيـة، عنـدما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن ثم انتقـل إلـى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبـدأ يظهـر بـصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عـالم الاقتـصاد بولدنج ( Bolding ) وبكلي ( Buckley ) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمـام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم وأنظمته من ناحية، والتركيز والاهتمام باقتـصاديات التعليم من ناحية أخرى. وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامـل وعناصر متداخلة ومتصلة ومترابطة مع بعضها بعضاً كالطلاب والمعلمين وأولياء أمـورهم والمجتمـع والوسـائل التعليميـة والأنظمـة والقواعـد واللـوائح التعليمية. وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حـل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحـدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد. وتعتمد مـسيرة النظـام علـى المعلومات الكمية التجريبية والاستنتاج المنطقي والأبحاث الإبداعية، ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.

ومن الملاحظ أن للإدارة بصفة عامة نظريـات كثيـرة يختلـف تطبيقهـا باختلاف شخصية المدير، ونوعية العمل، وقدرات وميول العاملين. ويمكن الاستفادة من بعض هذه النظريات في الميدان التربوي والإدارة المدرسية بينما هناك نظريات لا يمكن تطبيقها إلا في مجال الصناعة. وقد ينجح المدير في إدارة مدرسته بتطبيق إحدى هذه النظريات بينما يفشل مدير آخر في إدارة مدرسته عنـد تطبيـق نفـس النظرية، لذا يرى الباحث ومن خلال خبرته التربوية بأنه يجب على المدير النـاجح في عمله اختيار النظرية والطريقة المناسبة للعمل وللعاملين ولشخصيته قبل البـدء بإدارة العمل لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

**مشكلات وصعوبات الإدارة المدرسية**

إن للإدارة المدرسية دوراً كبيراً وفعالاً في العمليـة التربويـة والتعليميـة فنجاحها وتحقيق أهدافها يؤكد نجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها. لكـن الإدارة المدرسية قد تتعرض لبعض الصعوبات والمشكلات، التي تحول دون نجاحها. وقـد أجريت العديد من الدراسات حول التعرف على هذه المشكلات وطرق التغلب عليها وقد توصل الباحثون إلى أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التـي تواجـه الإدارة المدرسية وتؤثر في عملها وتحقيق أهدافها. ويمكن تصنيفها كما وردت فـي (أحمد، 2001؛ الدوسري، 2003؛ عابدين، 2005) كما يلي:

**الصعوبات والمعوقات الفنية:**

1- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية.
2- النقص في عدد المعلمين، وفي مستوى تأهيلهم.
3- تباين سلوكيات المعلمين المهنية وقلة التعاون والتنسيق بينهم.
4- عدم استقرار الجدول الدراسي، لكثرة تنقلات المعلمين والعجـز فـي بعـض التخصصات.
5- تفشي بعض الظواهر التعليمية السلبية مثـل: الكتـب المـساعدة، والـدروس الخصوصية، وإهمال الكتاب المدرسي والاستعانة بالملخصات.
6- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة.
7- افتقار بعض مديري المدارس للمهارات الإشرافية.

8- قلة استخدام الوسائل والأجهزة التعليمية في عملية التدريس.
9- التباين الكبير بين الأهداف التربوية وما يحدث في الميدان التربوي.

**الصعوبات والمعوقات الإدارية:**

1- عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة للعمل المدرسي.
2- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها.
3- اكتظاظ الفصول بالطلاب.
4- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.
5- عدم توفر الكادر الإداري المساعد للمدير.

**الصعوبات والمعوقات التنظيمية والاجتماعية:**

1- المركزية في الإدارة التعليمية.
2- انفصال عمل الإشراف التربوي عن الإدارة المدرسية.
3- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطة التعليمية.
4- غياب النظر للإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.
5- ضعف التعاون بين المدرسة والبيت.
6- مجانية وإلزامية التعليم مما يدفع بعض الطلاب وأولياء أمورهم إلى استغلال هذا المبدأ من خلال عدم الاهتمام بما يقدم للطالب من خدمات وتجهيزات.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات والكتب، التي ناقشت موضوع الإدارة المدرسية والمشكلات والصعوبات التي تقابلها أنها قد تكون ناتجة من داخل المدرسة، أو من عوامل خارجية. كما أن تنقلات المعلمين والمعلمات تعد مشكلة من المشكلات التي تعيق عمل الإدارة المدرسية، وتحول دون تحقيق أهدافها وقد لا تخلو دراسة من الدراسات التي ناقشت مشكلات، وصعوبات الإدارة المدرسية من ذكر لتنقلات المعلمين والمعلمات. كما أن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية لا بد أن يكون للمعلم والمعلمة دور كبير فيها وأثر واضح في حدوثها، أو عدم حدوثها مما يزيد من أهمية دراسة تنقلات المعلمين كمشكلة رئيسية.

## الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية

تعد المدرسة هي المكان المناسب والطبيعي لتنفيذ سياسة التعليم في المملكـة العربية السعودية. وقد نصت وثيقة التعليم الصادرة من اللجنة العليا لسياسة التعلـيم على أن المدرسة بكامل أجهزتها ونظامها وأنشطتها وبرامجها المختلفة هي المحققة للسياسة التعليمية والأهداف التربوية للدولة.

والإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية هي حلقة الوصل بين وزارة التربية والتعليم وإدارتي التربية والتعليم (بنين وبنات) من جهة وبين الطلبة وأولياء أمورهم من جهة أخرى، وخاصة فيمـا يتعلـق بتطبيـق الأنظمـة، والتعليمـات الوزارية. والإدارة المدرسية هي المسئولة أمام إدارة التعليم عن كـل مـا يخـص المدرسة إدارياً ومالياً وفنياً وتربوياً ( مصطفى؛ عمر، 2007 ).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية تقع أسفل الهـرم التربـوي والتعليمـي والإداري والفني للتعليم، بحيث تتدرج المسؤوليات والأهداف التربويـة والتعليميـة حتى تصل إلى المدرسة لتنفيذها على أرض الواقع. فتعتبر بذلك ركناً رئيـسياً فـي العملية التربوية والتعليمية. أما التعليم في المملكة العربية السعودية فهو مناط بوزارة التربية والتعليم والتي يمثلها وزير التربية والتعليم. وله نائبان لتعليم البنين والبنـات ولكل منهما عمل خاص بالفئة التي يقوم عليها ويتبع للوزارة إدارات للتربية والتعليم (بنين وبنات) موزعه على مناطق ومحافظات المملكة. وتنقسم هذه الإدارات حسب حجمهـا التنظيمـي إلـى إدارات تعلـيم عامـة وعـددها (15) خمـس عـشرة إدارة تعليم بنـين وبنـات موزعـة علـى المنـاطق الرئيـسية. وإدارات تعلـيم وعددها (29) تسع وعشرون إدارة تعليم بنـين وبنـات. موزعـة علـى المـدن والمحافظات. يتبع لكل إدارة تعليم مجموعة من مراكز الإشراف التربـوي. وذلـك للإشراف ومتابعة سير العملية التربويـة والتعليميـة بمجموعـة مـن المـدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) وذلك حسب نطاق كل مركز. أمـا فيمـا يخـص المدرسة فتختلف المدارس. فهناك المدارس الحكومية والأهلية. ومـدارس تحفـيظ القرآن الكريم، ومعاهد وبرامج التربية الخاصة كما أن هناك مدارس مستقلة بمرحلة تعليمية واحدة، وأخرى تضم أكثر من مرحلة كما أن المدارس تختلف حسب عـدد

طلابها ومعلميها. مما ينعكس على الطاقم الإداري والفني بالمدرسة، وعلـى حجـم المهام والأعمال المطلوبة منهم، وعلى رأس العمل الإداري والفني فـي المدرسـة مدير المدرسة، الذي يحمل على عاتقه كل ما يخص المدرسة، وطلابهـا ومعلميهـا وعلاقتها بالمجتمع والسلطات التعليمية العليا يساعده وكيـل أو أكثـر فـي إدارة المدرسة وكاتب ومراسل مكتبي، وعامل للأعمال الإدارية ومجموعة من المعلمـين حسب التخصص الذي تحتاجه المرحلة التعليمية.

**مهام وواجبات العاملين في المدرسة**

يقوم جميع أعضاء هيئة المدرسـة مـن معلمـين وإداريـين بالأعمـال، والمسؤوليات المحددة لكل منهم، على أن يتم التعاون والتنسيق فيما بيـنهم لـضمان تحقيق أهداف المدرسة، في ضوء ما نصت عليه سياسة التعليم في المملكة العربيـة السعودية. وبما أن هذه الدراسة سوف تناقش الإدارة المدرسية، وتنقلات المعلمـين فإن الباحث سوف يقتصر على التحدث عن مهام وواجبات مدير ومديرة المدرسـة وذلك لمعرفة مدى تأثرها بتنقلات المعلمين والمعلمات على الرغم من أهمية واجبات ومهام غيره من العاملين بالمدرسة. كما أن نجاح وتميز المدير، فـي أداء أعمالـه يؤثر بشكل كبير على جميع العاملين ويحقق أهداف المدرسة.

**مهام وواجبات مدير المدرسة**

**مدير المدرسـة** هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف علـى جميـع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً، ومن مسؤولياته ومهامه وواجباته الرئيسة ما جاءت فـي كتـاب اللـوائح التنظيمية الداخلية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربيـة الـسعودية 1422هـ ومنها: الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة التي يقوم بإدارتها والتعرف على خصائص طلابها، وتهيئة البيئـة التربويـة الـصالحة لبنـاء شخـصية الطالـب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميـدة، والإشـراف علـى مرافـق المدرسة، وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام وتنظيم الفصول، وتوزيع الطلاب عليها، واتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في موعدها المحدد، وإعـداد خطـط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال، وبرامج النشاط على منسوبي

المدرسة، وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامهـا بمهامهـا وفـق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة، والإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم والإسهام في النمو المهنـي للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له، والتعـاون مع المشرفين التربويين، وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم، وتقويم الأداء الوظيفي للعـاملين فـي المدرسة بكل دقـة وموضـوعية، وتعزيـز دور المدرسـة الاجتمـاعي وتوثيـق العلاقة والتعاون بين المدرسة وأولياء أمـور الطـلاب والجهـات الخدميـة فـي المجتمع، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تعدها المدرسة أو الجهات التعليمية الأخرى، واطلاع هيئة المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختـصاص ومناقـشتها معهـم لـتفهم مـضامينها والعمـل بموجبها، والإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة، والإشـراف علـى أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة، ودراسة نتائجها، والمبادرة فـي الإجابـة على المكاتبات الواردة للمدرسة، ومساعدة المعلم الجديد وتزويده بكل ما يلزمه مـن توجيهات وإرشادات تساعده على القيام بعمله، وتقديم تقرير عام عن المدرسة فـي نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم.

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة مهام وواجبات كثيرة لا تنحـصر داخـل المدرسة ولكنها تتخطى كل ذلك لتصل للمجتمع الخارجي، ولا يمكن له القيام بهـذه الأعمال ما لم يهيئ له الجو المناسب من إمكانات مادية وبشرية تساعده على تأديـة أعماله على الوجه المطلوب ومن الصعوبات والعقبات التي تحول دون قيام المـدير بأعماله، تنقلات المعلمين والمعلمات والتأخر في توفير وسد العجز في التخصصات.

**الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنين)**

بدأت الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة للبنين، كمعتمدية عام 1344هـ وكانت مرتبطة بمعتمدية المعارف بمكة المكرمة، وبعد تكوين وزارة المعارف عام 1373هـ تحولت لإدارة تعليمية أطلق عليها إدارة التعلـيم بالمدينـة المنورة. ومن ثم تطورت في عام 1415هـ إلى إدارة عامة باسـم الإدارة العامـة

للتعليم بمنطقة المدينة المنورة. وعند تغير مسمى وزارة المعارف لـ وزارة التربية والتعليم عام 1423هـ، تغير اسمها إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين). وتنقسم منطقة المدينة المنورة التعليمية إلى خمسة قطاعات تعليمية تمثل خمسة مراكز إشراف تربوي هي (مركز إشراف غرب المدينة، ومركز إشراف شرق المدينة، ومركز إشراف الحناكية، ومركز إشراف خيبر، ومركز إشراف بدر) ويبلغ عدد مدارس المنطقة حوالي (542) مدرسة بالإضافة لمجموعة من برامج ومعاهد التربية الخاصة، وعدد المعلمين حوالي(7264) معلماً في مختلف التخصصات والمراحل الدراسية، وعدد الطلاب حوالي (116798) طالباً في مختلف مراحل التعليم العام الحكومي ( العمري، 2001 و الرويثي؛ خوجلي، 1998 ).

والشكل رقم (1) يوضح توزيع عدد المدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) على مراكز الإشراف التربوي بينما يمثل الشكل رقم (2) توزيع المعلمين على مراكز الإشراف التربوي، ويمثل الشكل (3) توزيع الطلاب في مراكز الإشراف التربوي.

**الشكل رقم ( 1 )**

**يمثل توزيع المدارس ( الابتدائية، المتوسطة، الثانوية )**

**على مراكز الإشراف التربوي للبنين بمنطقة المدينة المنورة**

150
100
50
0
مركز إشراف الغرب
مركز إشراف الشرق
مركز إشراف الحناكية
مركز إشراف خيبر
مركز إشراف بدر
المدارس الابتدائية
المدارس المتوسطة
المدارس الثانوية

**الشكل رقم ( 2 )**

**يمثل عدد المعلمين في مدارس مراكز الإشراف التربوي**

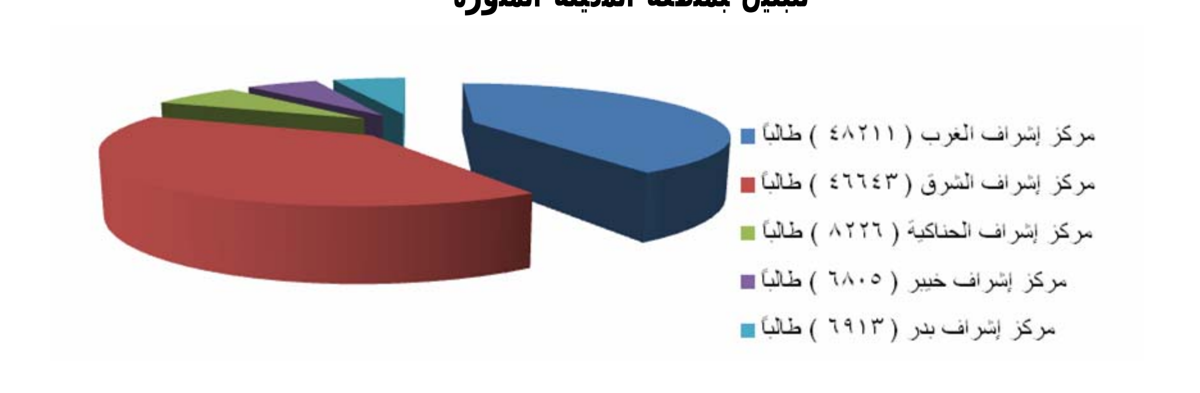
**للبنين بمنطقة المدينة المنورة**




**الشكل رقم ( 3 )**

**يمثل عدد الطلاب في مدارس مراكز الإشراف التربوي**

**للبنين بمنطقة المدينة المنورة**




## الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنات )

لم يقتصر اهتمام الدولة بتعليم البنين دون تعليم البنات. بل حرصت على أن يكون حظ الفتاة من التعليم متوفراً في مناطق المملكة كافة. بمنطقة المدينة المنورة وجدت كتاتيب خاصة بالبنات. إلى جانب كتاتيب البنين. ولكن بعدد محدود وكان يمثل التعليم فيها تعليم الفتاة القرآن الكريم، والقراءة والكتابة، والحساب وأمور الدين. وشهدت منطقة المدينة المنورة، تطور تعليم البنات فيها، وافتتحت العديد من المدارس. كمدرسة تهذيب الأخلاق، ومدرسة فاطمة هانم. ومدرسة الفوز والنجاح. وقد اندمجت هذه المدارس في المدارس الحكومية، التي أنشئت منذ عام 1370هـ . وكانت تابعة لمدينة جدة، وانفصلت عنها في عام 1383هـ . لتستقل في مكتب تعليمي خاص. ومن ثم لإدارة تعليم مستقلة تتبع

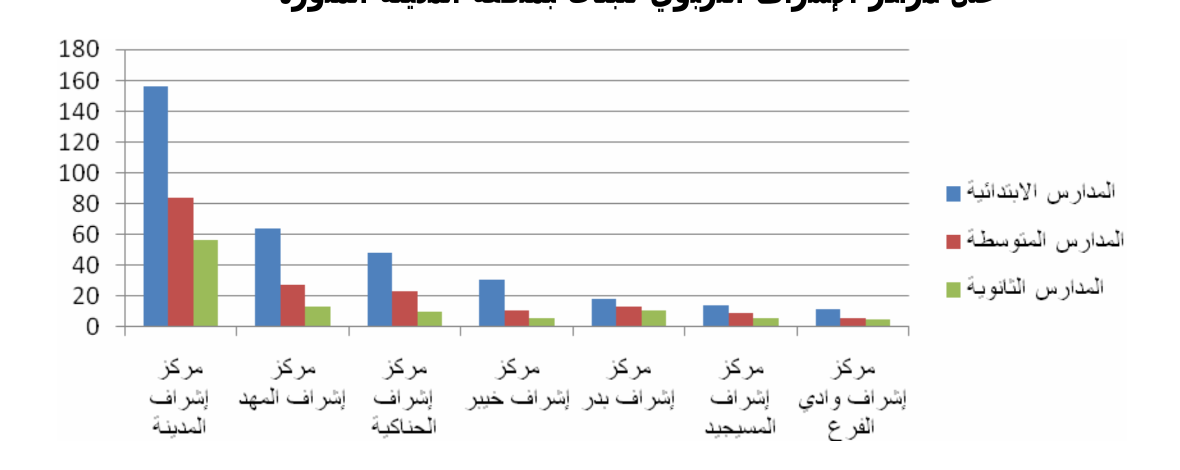
لوزارة المعارف. وعند تغير مسمى وزارة المعارف لوزارة التربية والتعليم عام 1423هـ تغير اسمها إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنات). وتنقسم منطقة المدينة المنورة التعليمية إلى سبعة قطاعات تعليمية تمثل سبعة مراكز إشراف تربوي للبنات هي ( مركز إشراف المدينة، ومركز إشراف المهد، ومركز إشراف الحناكية، ومركز إشراف خيبر، ومركز إشراف بدر، ومركز إشراف المسيجيد، ومركز إشراف وادي الفرع ) ويبلغ عدد المدارس الحكومية حوالي (645) مدرسة. وعدد المعلمات حوالي (9919) معلمة. وعدد الطالبات حوالي (96765) طالبة في مختلف مراحل التعليم العام.

والشكل رقم (4) يوضح توزيع عدد مدارس البنات (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) على مراكز الإشراف التربوي، بينما يمثل الشكلان رقم (5) و(6) عدد المعلمات والطالبات، في مراكز الإشراف التربوي السبعة التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة بنات.

**الشكل رقم ( 4 )**

**يمثل توزيع المدارس ( الابتدائية والمتوسطة والثانوية )**

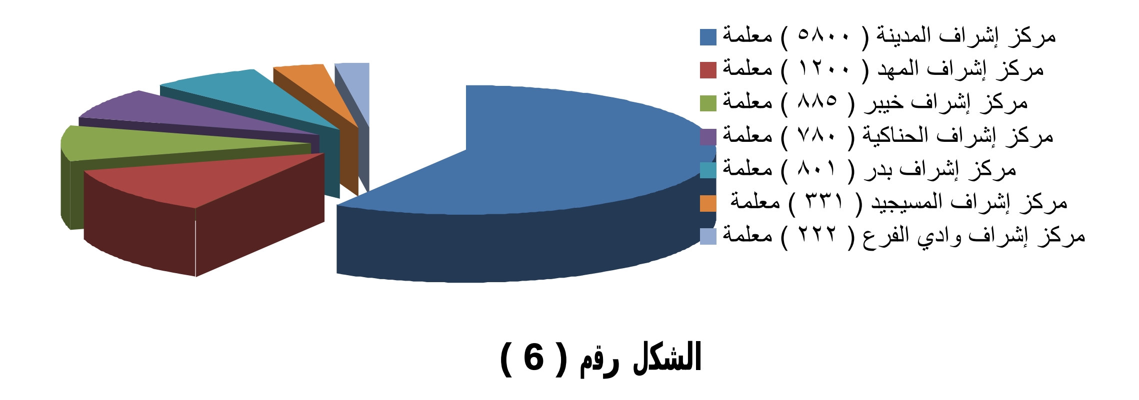
**على مراكز الإشراف التربوي للبنات بمنطقة المدينة المنورة**



**الشكل رقم ( 5 )**

**يمثل عدد المعلمات في مدارس مراكز الإشراف التربوي**

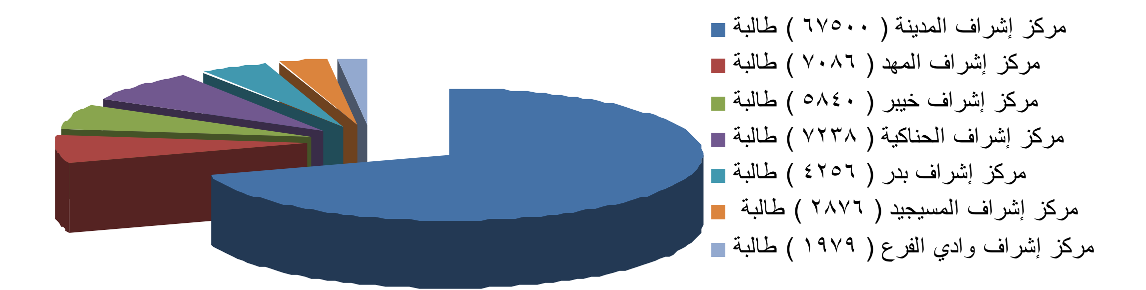
**للبنات بمنطقة المدينة المنورة**




**الشكل رقم ( 6 )**

**يمثل عدد الطالبات في مدارس مراكز الإشراف التربوي**

**للبنات بمنطقة المدينة المنورة**




## تنقلات المعلمين والمعلمات في المملكة العربية السعودية

تعد تنقلات المعلمين والمعلمات ضرورة من ضرورات العملية التربوية والتعليمية وحقاً من حقوق المعلمين، في القرب من مقر سكناهم، واختيار المدرسة المناسبة التي يستطيعون فيها العمل والتميز. وللتحدث عن موضوع تنقلات المعلمين والمعلمات قام الباحث بالاطلاع على الدراسات، والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما قام بإجراء مقابلة مع الأستاذ / موفق محمد سليمان مدير شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين) وذلك لخبرته في مجال تنقلات المعلمين وقد تم طرح عدة أسئلة عليه حول النقل وأهدافه وآلياته، وأنواعه والمشاكل التي تقابل عملية النقل، الملحق رقم ( و )، مع الاطلاع على بعض التعاميم واللوائح الخاصة بعملية النقل بوزارة التربية والتعليم في المملكة

العربية السعودية ومنهـا التعمـيم الـوزاري رقـم (21/404/11/42) وتـاريخ 1428/12/20هـ، وقد توصل لما يلي:

**مفهوم تنقلات المعلمين**: هي نقل شاغلي الوظائف التعليمية من إدارة تعليمية إلـى أخرى، أو من مدرسة إلى مدرسة أخرى، وفق آليات و ضوابط محددة.

**أهمية تنقلات المعلمين**: تبرز أهمية تنقلات المعلمين والمعلمات بتـوفير احتيـاج جميع المدارس، والأقسام التربوية داخل الإدارة التعليمية بالأعـداد والتخصـصات المطلوبة من شاغلي الوظائف التعليمية، وتحقيق الاستقرار النفـسي، والاجتمـاعي للمعلمين بتحقيق رغباتهم، والعمل على توظيف الإمكانات المتاحة لخدمـة العمليـة التربوية والتعليمية.

**أنواع نقل المعلمات:**

1- **النقل بالرغبة:** وهو إجراء حركة لتلبية رغبات شاغلي الوظائف التعليمية في النقل وفق ضوابط وعناصر المفاضلة المعتمدة من وزارة التربيـة والتعلـيم كتاريخ المباشرة ودرجة الأداء الوظيفي وأيام الغياب، وينقسم إلى قسمين:

**حركة النقل الخارجي**: وهي إجراء حركـة لتلبيـة رغبـات شـاغلي الوظـائف التعليمية، في النقل من محافظة تعليميـة إلـى أخـرى سـواء داخـل الإدارة أو خارجها. ويتم تنفيذ النقل عن طريق الوزارة.

**حركة النقل الداخلي**: وهي إجراء حركة لتلبية رغبات شاغلي الوظائف التعليمية في النقل من مدرسة إلى أخرى داخل المنطقة التعليمية الواحدة وتوزيع المنقولين فـي الحركة الخارجية على المدارس وفق الضوابط والآليات المحددة لذلك.

2- **النقل للمصلحة التعليمية:** وهو نقل المعلم الذي صدر بحقه قـرار نقـل مـن صاحب الصلاحية إلى موقع يحدد الهدف المنشود من النقل حـسب الاحتيـاج المتوفر. بحيث لا يصل مسافة الانتداب والذي يوجب استحقاقه لعلاوة مالية.

3- **النقل لذوي الظروف الخاصة:** وهو نقل المعلم مراعاة لظروفه الخاصة بعـد عرض ظروفه على لجنة الظروف الخاصة والتـي تعمـل وفـق الـضوابط المنظمة.

4- **نقل لم الشمل:** وهي عملية نقل بغرض الجمع بين المعلم وزوجته المعلمة في منطقة تعليمية واحدة.

**آلية النقل:**

تتم حركة النقل الداخلي والخارجي وفق مجموعة من الإجراءات التي يقـوم بتنفيذها جميع العاملين في الميدان التربوي من معلمين ومدراء مدارس ومـسئولين في إدارات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم ومنها:

1. تزويد المدارس بضوابط وآلية النقل الداخلي والخارجي الواردة من الوزارة.
2. مخاطبة شؤون الموظفين للتأكد من أيام الغياب لطالبي النقل.
3. مخاطبة الإشراف التربوي للتأكد من درجة الأداء الوظيفي لطالبي النقل.
4. مخاطبة لجنة قضايا المعلمين، والمتابعة لمعرفة أصحاب القضايا الذين لا يحق لهم النقل.
5. استقبال طلبات النقل الخارجي وطلبات العدول والتعـديل وتـدقيقها ورفعهـا للوزارة.
6. إشعار المتقدمين للنقل الخارجي من الإدارة التعليمية بنتائج الحركة الخارجية.
7. متابعة إخلاء طرف المنقولين من الإدارة التعليميـة إلـى الإدارات التعليميـة الأخرى مع الجهات ذات العلاقة.
8. تقسيم مدارس المحافظة إلى شرائح (مجموعة من المدارس المتقاربة في البعـد و المتشابهة في الظروف الجغرافية و البيئية).
9. استقبال و تدقيق بيانات النقل الداخلي.
10. تحديد احتياج كل مدرسة من المعلمين وفقاً لعدد الفصول والطلاب.
11. حصر المعلمين في كل تخصص.
12. تنفيذ حركة ذوي الظروف الخاصة و المصلحة العامة، قبل إجراء الحركـة الآلية بما يحقق الهدف المنشود.
13. إصدار قرار نتائج الحركة الداخلية و تعميمه على المدارس وأقسام الإدارة.
14. إصدار خطابات التوجيه من إدارة شؤون المعلمين.

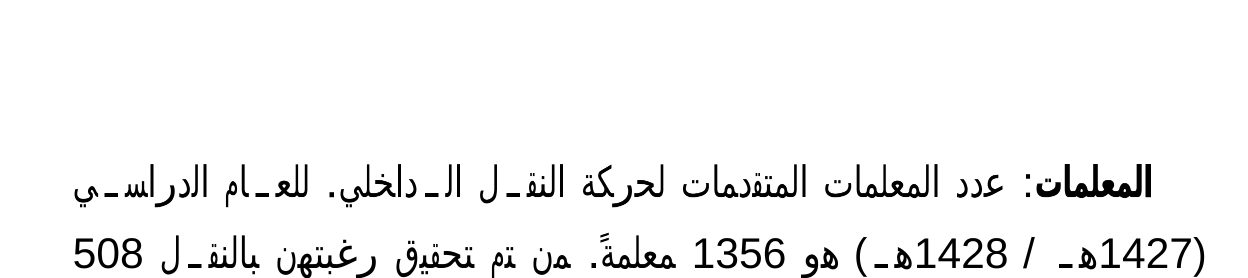
**إحصائيات النقل الداخلي في منطقة المدينة المنورة التعليمية**

**المعلمون**: عدد المعلمين للعام الدراسي (1427هـ / 1428هـ) 9782 معلماً أجمالي المتقدمين للنقل الداخلي 2382 معلماً. أي ما نسبته (24.4 %) من أجمالي المعلمين. ومن تم نقلهم 1157 معلمـاً أي مـا نـسبته (48.6%) مـن أجمـالي المتقدمين. أما العام الدراسي(1428هـ / 1429هـ) فعـدد المعلمـين 10044 معلماً إجمالي المتقدمين للنقل الداخلي 1932 معلماً أي ما نسبته (19.2 %) مـن إجمالي المعلمين. ومن تم نقلهم 1088 معلماً أي ما نسبته (56.3 %) من إجمالي المتقدمين والشكل (7) يوضح رسماً بيانياً لإحصائية النقل للمعلمين خلال العـامين 1427هـ و 1428هـ.

**الشكل رقم ( 7 )**

**يمثل رسماً بيانياً لإحصائيات النقل الداخلي للمعلمين**

**خلال العامين ( 1427هـ و 1428هـ )**



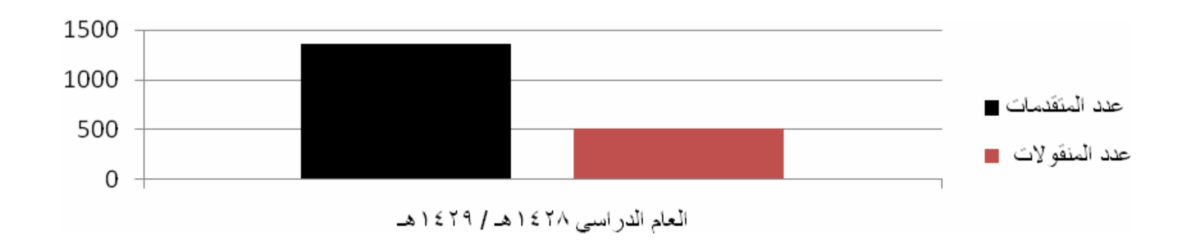

**المعلمات**: عدد المعلمات المتقدمات لحركة النقـل الـداخلي. للعـام الدراسـي (1427هـ / 1428هـ) هو 1356 معلمةً. من تم تحقيق رغبتهن بالنقـل 508 معلمةً. أي ما نسبته (37.46%) من إجمالي المتقدمين والشكل (8) يوضح رسـماً بيانياً لإحصائية النقل للمعلمات.

**الشكل رقم ( 8 )**

**يمثل رسماً بيانياً لإحصائيات النقل الداخلي للمعلمات**

**خلال العام الدراسي ( 1427هـ و 1428هـ )**

**تنقلات المعلمين وأثرها على الإدارة المدرسية**




يرى الباحث أن تنقلات المعلمين والمعلمات من الأعمال والمهام التي تـشغل المسئولين بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربيـة والـسعودية بـصفة عامـة وإدارات التربية والتعليم بصفة خاصة. فيمكن القول أنه لا تكـاد تنتهـي الحركـة وتصدر ويتم سد العجز والاحتياج، حتى يبدأ الاستعداد لحركة جديدة للعام الدراسي القادم. وقد يبدأ الاستعداد لها من بداية الفـصل الدراسـي الثـاني. ممـا يجعـل هذه العملية مستمرة علـى طـوال العـام الدراسـي بـين سـد عجـز، وتـوفير تخصص، وحصر أعداد للمعلمين، وتدقيق بياناتهم وتوفير العجز الطارئ الحاصـل أثناء العام مما يجعل الجميع مشغولاً بهذه التنقلات وما يترتب عليها مـن واجبـات وأعمال أخرى. وهو ما يتضح لنا من الآلية المتبعة في جميع أنواع التنقلات السابقة الذكر. وهذه الآلية يشترك جميع العاملين في مجال التربية والتعليم بداية من المعلم من الأسفل وصولاً للمسئولين عن صدور الحركة فـي وزارة التربيـة والتعلـيم، وإدارات التربية والتعليم. مما يجعل الجميع مشغولاً في أداء ما يخصه مـن عمـل تجاه هذه التنقلات. وقد يكون على حساب عمله الأصلي.

وبالرغم من التطور الكبير في وزارة التربية والتعليم، وخاصة فيما يتعلق بشؤون المعلمين، وتوفر قاعدة بيانات لجميع معلمي الوزارة إلا أن الباحث يرى أن حركة النقل لا تـزال تتبـع نفـس الإجـراءات مـن تعبئـة نمـاذج وإن كانـت إلكترونية، وتدقيق بيانات وغيره من الإجراءات المتبعة في عملية النقـل. كمـا أن الحركة الرئيسة لوزارة التربية (النقل الخارجي) يتم الإعلان عنها بفترة طويلة قبل بداية العام الدراسي. ولكن نفاجأ وقبل بداية العام الدراسي بأيام قليلة بصدور حركة

إلحاقية وبعد بداية العام تبدأ إدارة التربية والتعليم بإصدار حركة النقل الخاصة بهـا (النقل الداخلي) وبعد استقرار العمل المدرسي بأسـبوعين أو ثلاثـة تبـدأ عمليـة المسح لمراكز الإشراف التربوي. لمعرفة العجز والزيادة فـي المـدارس التابعـة لها. وتصدر حركـة نقـل لهـذا المـسح. وبعـد ذلـك تـأتي حركـات النقـل الأخرى. كالظروف الخاصة والمصلحة التعليمية. ليكون الفصل الدراسي الأول قـد شارف على الانتهاء والكل مشغول في المدرسة بالتنقلات ومنهم مـدير المدرسـة المشغول بتعديل الجدول المدرسي وتغييره لأكثر من مره ومخاطبة الإدارة بالنقص والزيادة في مدرسته. ليتضح الأثر الكبير لتنقلات المعلمين والمعلمات علـى الإدارة المدرسية وهو ما لاحظناه عند التطرق للنقل وأنواعه وآليتـه وإحـصائيات النقـل الداخلي لمعلمي ومعلمات منطقة المدينة المنورة للعامين الماضيين.

كما أن الباحث ومن خلال الدراسات التي ناقشت مشكلات الإدارة المدرسية لاحظ وجود مشكلات قد يكون تنقلات المعلمين سبباً من أسباب حدوثها ومنها كمـا جاء في ( الرفاعي، 2007 ) أن من الأسباب المدرسية التي تؤدي للتأخر الدراسي تنقلات المعلمين، والتي تفقده عنصر المتابعة والاستمرارية في دروسه. متفقاً مـع (العريني، 2006 ) والتي ذكر أن من أهم هذه العوامل تأخر الدراسة في بداية العام عدم اكتمال المعلمين بالمدارس، وحضور معلم بديل للمعلم الأساسي.

كما أن تنقلات المعلمين مشكلة كبيرة يشكو منها التربويون فـي الـوطن العربي بصفة عامة. ففي مقابلة أجرتها جريدة (26 سبتمبر) اليمنيـة مـع وزيـر التربية والتعليم اليمني عبد العزيز صالح بن حبتـور فـي عـددها رقـم (1125) الصادر يوم الخميس الموافق 6 مايو 2004. وحول سؤال عـن مـشكلة تـنقلات المعلمين أجاب قائلاً " أن مشكلة التنقلات للمدرسين مشكلة كبيرة نعاني منهـا فـي وزارة التربية والتعليم. فلا بد أن نجد لها حلاً. ولا نتركها إلى ما لانهاية. فقـضية التنقل أعتبرها مسألة طبيعية. فالوزارة تقوم بنقل المعلم بسبب وجود احتياج حقيقي لنقله. كما يأخذ في الاعتبار الحالات والقضايا الاجتماعيـة، التـي تـستدعي نقـل المدرسين، نحن نعمل على الحد من عملية النقل. ومع ذلك يمكن القول بأنـه رغـم

الحلول والمعالجات المتخذة في هذا الجانب، إلا أن عملية التنقلات تظل مشكلة متجددة ومستمرة.

وفي مقال محمد فالح الجهني نشر في مجلة المعرفة في عددها (156) في ربيع الأول 1429هـ مارس 2008. بعنوان " بعيدًا عن شهادة الثانوية ومعدّلاتها لماذا يرسبون في الصف الأول الثانوي؟ ". وذكر أن من أسباب رسوب الطلاب المدرسية عدم استقرار الدراسة في بعض المدارس إلاّ بعد بدء العام الدراسي بوقت طويل.

وفي جريدة الغد الأردنية، في العدد الصادر يوم الأربعاء 11 حزيران 2008 ذكر سميح المعايطة في مقال بعنوان " تنقلات المعلمين والمعلمات " أن تنقلات المعلمين والمعلمات الداخلية، والخارجية قضية سنوية تنشغل بها آلاف الأسر والعائلات الأردنية. وإن النقل يعد قضية وهم وانشغال لصاحب الطلب، وللمجتمع ولوزارة التربية والتعليم في الأردن.

ويرى الباحث أن هذا يدل على أن تنقلات المعلمين والمعلمات مشكلة، يعاني منها جميع العاملين في الميدان التربوي من معلمين وطلاب وإدارة مدرسية. وهي مشكلة يشعر بها معظم مديري ومديرات المدارس ومن بينهم الباحث وهي تؤثر على عمل الإدارة المدرسية مما يزيد من أهمية هذه الدراسة.

## 2.2 الدراسات السابقة

يعد مجال الإدارة المدرسية من المجالات، التي اهتم بها العديد من الباحثين التربويين. إذ أجريت العديد من الدراسات والبحوث حولها. ومعظم هذه الدراسات تطرقت إلى النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، والأساليب والطرق الحديثة فيها، والمشكلات والصعوبات، التي تواجهها. سواء كانت هذه المشكلات إدارية أم فنية، والحلول المناسبة لعلاجها، كما أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، وقد جاءت هذه الدراسة لتناقش إحدى المشاكل، التي تواجه الإدارة المدرسية، وتؤثر في فاعليتها، وتحقيق أهدافها وهي تنقلات المعلمين ومن خلال الاطلاع على الدراسات المحلية والعربية

والأجنبية، القريبة من موضوع الدراسة. تبين أن معظم الدراسات تحدثت عن مشكلات الإدارة المدرسية بصفة عامة وذكرت أن من هذه المشكلات كثرة تنقلات المعلمين. مع وجود دراستين تحدثتا عن العوامل المؤدية لطلب النقل من المعلمين والمعلمات. ولقد حرص الباحث على عرض جميع الدراسات التي اطلع عليها. وناقشت مشكلات الإدارة المدرسية. والتعرف على ما عرض حول موضوع الدراسة. وقد قسمت إلى ثلاثة أقسام هي: دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية كما يلي:

**أولاً: الدراسات المحلية**

دراسة (القحطاني، 1995) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تنقلات المدرسين في المدارس المتوسطة للبنين بمدينة الرياض والعوامل المؤدية إلى تلك التنقلات ومعرفة وجهات نظر المدرسين تجاه العوامل المؤدية إلى تنقلاتهم باختلاف متغيرات الدراسة والحلول المقترحة للحد من تنقلاتهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة وقد احتوت على (60) فقرة وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (201) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة، وقد أظهرت الدراسة أن عملية النقل في زيادة مستمرة وبنسبة كبيرة في بعض المدارس وأن من العوامل المؤدية للنقل بعد المدرسة من مقر سكن المعلم، وتعيين المعلم في مدرسة لا يرغب بها، وحب التجديد في المدرسة والزملاء.

دراسة (الحمياني، 1998 ) وقد هدفت إلى التعرف على حجم ظاهرة غياب المعلمين في المدارس الحكومية للبنين في مدينة الرياض، من واقع سجلات حضور وانصراف المعلمين، وتحديد عوامل غياب المعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وجمع المعلومات من الدراسات السابقة ومن خلال الزيارات الرسمية والإطلاع على السجلات الرسمية كما أعد استبانه لهذا الغرض طبقت على عينة تكونت من (345) مديراً و(8012) معلماً وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان منها: ارتفاع نسبة الغياب بين معلمي المدارس

الابتدائية الحكومية للبنين بالرياض، ومن أسباب هذا الارتفاع تعيين المعلم في مدرسة لا يرغب العمل بها. وزيادة نصابه من الحصص.

ودراسة (العتيق، 1999 ) وهدفت إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى تنقل المعلمات، وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس، وطبقت الدراسة على (343) معلمة من اللاتي شملتهن حركة التنقلات عام 1418هـ لمعرفة عوامل النقل. كما طبقت الدراسة على (603) من معلمات المدارس التي تجاوزت نسبة نقل المعلمات فيها (26 %) والبالغ عددها (12) مدرسة متوسطة و(13) مدرسة ثانوية تتبع مراكز الشمال والجنوب والغرب والشرق في مدينة الرياض، من أجل تحديد الأنماط الإدارية لمديرات تلك المدارس. وقد أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تنقل المعلمات ومنها: بعد المدرسة عن منزل المعلمة، وصعوبة المواصلات بين البيت والمدرسة، وكثرة عدد الطالبات في الفصل الدراسي. كما أظهرت الدراسة وجود ثلاثة أنماط إدارية سائدة ( الديمقراطي، الاستبدادي، الترسلي )، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة الأنماط الإدارية وتنقلات المعلمات.

وقام (الخنجر،2001 ) بدراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين، من وجهة نظر مديري المدارس، والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات وطبقت على عينة بلغت (397) فرداً. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الإدارة المدرسية للبنين في محافظة القريات تواجه مشكلات، بدرجة ما بين متوسطة، وضعيفة. ومنها مشكلات متعلقة بالمعلمين مثل: تنقلات المعلمين المتكررة، وعدم ثباتهم في المدرسة لوقت كافٍ، وتأخر استكمال نصاب المدرسة من المعلمين. وكثرة نصاب المعلم من الحصص.

وجاءت دراسة (أبو عودة، 2001 ) بهدف دراسة وتحليل الواقع الفعلي لدور المشرف التربوي في المدارس، ومدى تأثيره في تحسين الموقف التعليمي وتحديد الصعوبات، والمشكلات التي تعرقل عملية الإشراف التربوي، وتحول دون بلوغ الأهداف المرجوة في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث استبانة

لجمع المعلومات حول هذا البحث وطبقت على عينة شملت (50) مـشرفاً و(100) مدير و(200) معلمٍ من إدارات التعليم في المهد والخرج وعفيف في المملكة العربية السعودية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من الصعوبات التي تحد مـن فاعلية الإشراف التربوي: كثرة تنقلات المعلمين، وتغيير الجدول المدرسي، وعـدم تقبل بعض المعلمين للتوجيهات.

وجاءت دراسة (العتيبي، 2001 ) بهدف التعرف علـى تطـور التعلـيم وواقعه بمحافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية والمعوقات التـي تواجهـه. وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي والمنهج الوصفي لجمع المعلومات مـن عينـة بلغت (154) فرداً. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من المعوقـات والصعوبات التي تواجه التعليم في محافظة الدوادمي في المملكة العربية الـسعودية كثرة تنقلات المعلمين بين المدارس أثناء العام الدراسي، وتـأخر وصـول بعـض المعلمين إلى مدارسهم بعد بداية العام الدراسي، وبُعد مقر عمل بعض المعلمين عن مقر إقامتهم، وكثرة غياب المعلمين.

وأجرى (الرحيلي، 2003 ) دراسة هدفت إلى التعـرف علـى مـشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحث استبانة لدراسته وطبقت على عينة بلغت (57) مشرفاً تربوياً و(126) مديراً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. أن من أكثـر المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفـر البـاطن عـدم استقرار المعلم في مدرسته، بسبب طلبه النقل. وضعف مشاركة المعلم في الأنشطة الطلابية وعزوف المعلم عن تطوير قدراته. وإلحاح المعلم في طلـب الانـصراف المبكر يوم الأربعاء للسفر لمقر سكنه. وقلة المصداقية في تسجيل وقـت الحـضور والانصراف.

أما دراسة (الدوسري، 2003 ) فهدفت إلى التعرف على أبـرز مـشكلات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية النهارية بمحافظتي وادي الدواسر والسليل، في المملكة العربية السعودية. وقد صمم الباحـث استبانة لهذه الدراسة طبقت على عينة بلغت (40) مديراً ومـديرة، مـن مـديري

ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظتي وادي الدواسر والسليل. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر على الإدارة المدرسية ومنهـا عدم ثبات الجدول الدراسي لكثرة تنقلات المعلمين والمعلمـات أو غيـاب بعـض المعلمين لفترة طويلة، والتأخر في سد الشواغر من المعلمين والمعلمـات، وكثـرة نصاب المعلمين والمعلمات من الحصص في بعض التخصصات.

وجاءت دراسة (الشمري، 2005 ) بهدف التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهـة نظـر المديرات والمشرفات التربويات. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثـة باسـتخدام المنهج الوصفي. وأعدت استبانه لجمع معلومات الدراسة. وشـملت ثلاثـة أبعـاد رئيسية هـي (المـشكلات الإداريـة والمـشكلات الفنيـة والحلـول المقترحـة) وطبقت الاستبانه على جميـع أفـراد المجتمـع والبـالغ عـددهم (102) مـديرةً و(101) مشرفة تربوية خلال الفصل الدراسي الأول للعام 1424هـ / 1425هـ وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسـة وجـود عـدد مـن المـشكلات الإدارية، والفنية التي تواجه مديرات المدارس ومن هذه المشكلات كثـرة انتـداب المعلمات أثناء العام الدراسي. وتذمر المعلمات من حـصص الانتظـار. وارتفـاع أنصبة المعلمات من الحصص الأسـبوعية. وعـدم انتظـام واسـتقرار الجـدول الدراسي. ونقص أعداد المعلمات.

وجاءت دراسة (السبيعي، 2006 ) بهدف التعرف على عوامـل رسـوب طلاب الصف الأول الثانوي في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمنطقـة الشرقية وقد تم اختيار عينة عشوائية من طلاب الصف الأول الثانوي وبنسبة 20% وبلغت (629) طالباً للعام الدراسـي 1422 / 1423 هـ . وطبقـت الدراسـة باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد أظهرت الدراسة أن مـن أهـم أسـباب رسوب طلاب الصف الأول الثانوي. كثرة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي.

**ثانياً: الدراسات العربية**

دراسة (باعباد، 1995 ) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات والصعوبات الإدارية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية فقد استخدم الباحث المقابلة لجمع معلومات الدراسة. وبلغت عينة الدراسة (80) فرداً من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس صنعاء، وأظهـرت الدراسـة أن مـن أهـم المـشكلات والصعوبات الإدارية، والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية: عدم اسـتقرار الجـدول المدرسي. والنقص في عدد المعلمين. وقلة تواجد المعلمين في المدرسة فـي بدايـة العام الدراسي. وعدم اهتمام إدارات التربية بتوفير متطلبات الخطة الدراسية. وعدم تطبيق لائحة المدارس الثانوية. وقلة الإداريين المؤهلين.

دراسة (الحطبة، 1995 ) والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الفنيـة والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس، والمراكز المهنية في الأردن. وقد استخدم الباحث استبانه لجمع معلومات الدراسة. وطبقت على عينة بلغـت (100) مـدير ومديرة. وقد أظهرت الدراسة أن مديري المدارس والمراكز المهنيـة فـي الأردن يواجهون مشكلات فنية وإدارية ومنها: نقل المعلمين من المدرسـة دون استـشارة المدير وقلة تقبل المعلمين لتوجيهات المدير الإشرافية. وعدم إلمام المعلمين بأساليب القياس والتقويم.

دراسة (الحمدان، 1996 ) وهدفت هذه الدراسة إلى التعـرف علـى أهـم المشكلات التي تواجهها إدارات مدارس التعليم العام في الكويت. وقد استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة بلغت (151) مدير ومديرة مدرسة، وقد قسم الباحث هـذه المشكلات إلى ستة مجالات (مشكلات متعلقة بالطلبة. ومشكلات متعلقـة بـالمبنى المدرسي. ومشكلات متعلقة بالمناهج. ومشكلات متعلقة بالعاملين. ومشكلات متعلقة بأولياء أمور الطلاب. ومشكلات متعلقة بالمعلمين) وكان من أهم نتائج الدراسـة أن من المشكلات التي تواجهها إدارات مدارس التعليم العام في الكويت هي المـشكلات المتعلقة بالمعلمين ومنها: النقل المفاجئ للمعلم والمعلمة أثناء العام الدراسـي، دون استشارة المعلم أو إدارة المدرسة. وبعد مقر عمل المعلم عن مكان سكنه. وزيـادة

نصاب المعلمين. وتأخر وغياب المعلمين المتكـرر. وانـشغال المعلـم بالأعمـال الإدارية.

دراسة (محمود، 1996 ) والتي هدفت إلى التعرف على الصعوبات التـي تواجه مديري المدارس الأساسية، في محافظة الخليل. وقد أتبـع الباحـث المـنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة. والبـالغ عددهم (183) مديراً ومديرةً. وقد صنف الباحث الصعوبات التي تواجـه مـديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل إلى خمسة مجالات. جاءت حسب تأثيرها كما يلي: الصعوبات التي مصدرها السلطة التعليمية. ثم الصعوبات المتعلقـة بالأبنيـة والتجهيزات المدرسية ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلاب ثـم الـصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية. وأقل هذه الصعوبات هي المتعلقة بالطلاب. ومن مجمـل هذه الصعوبات: كثرة تنقلات المعلمين. وارتفاع نـصاب المعلـم مـن الحـصص الأسبوعية. وتكليف بعض المعلمين بمواد غير متخصصين بها.

دراسة (المعمري، 1998 ) هدفت هـذه الدراسـة إلـى التعـرف علـى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سـلطنة عمـان وعلاقتها ببعض المتغيرات. وشملت عينة الدراسة (89) مـديراً ومـديرة و(36) مساعداً ومساعدة اختيروا بطريقة عشوائية، من العاملين في المدارس الثانوية فـي مناطق السلطنة التسع. وقد استخدم الباحث استبانة قام ببنائها لهذه الدراسة تتكـون من (74) فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: مشكلات الطلبة. ومشكلات المعلمـين. ومشكلات المصادر المالية والمباني والتجهيزات. ومشكلات العلاقة بين المدرسـة وإدارة التربية والتعليم. ومشكلات العلاقة بين المدرسة والمجتمـع المحلـي، وقـد أشارت نتائج الدراسة إلى أن من المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانويـة في سلطنة عمان: إجراء حركة تنقلات المعلمين دون أخـذ رأي المدرسـة. وقلـة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس. وقلة اهتمام أولياء أمور الطلاب بأبنـائهم. وعدم كفاية المخصصات المالية لكل مدرسة.

دراسة (سليمان، 1999 ) وهدفت إلى التعرف على معوقات العمـل فـي الإدارة المدرسية، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسـية، والثانويـة

والحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم في فلسطين. وقد أجريت الدراسة على جميع مجتمع الدراسة والبالغ (233) مديراً ومديرة موزعين على محافظتي نابلس وطولكرم ومن نتائج الدراسة أن من المعوقات التي تخص مجال السلطة التعليمية المشرفة، عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في تنقلات المعلمين حيث بلغ متوسط الاستجابة 2.82 بنسبة مئوية مقدراها 56.4%.

دراسة (المجالي، 2000 ) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية. وأثرها في تحصيل الطلبة في المدارس الأساسية المشتملة على المرحلة الأساسية الأولى، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة الكرك في الأردن للعام 1998م / 1999م. وطبقت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية منتظمة بلغت (296) مديراً ومعلماً. وقد قام الباحث ببناء استبانة لجمع معلومات الدراسة تكونت من (66) فقرة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومعلمي المدارس الأساسية، يعانون من صعوبات عديدة، وبدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين والطلبة، والمجتمع المحلي، والسلطات التعليمية، ومديري المدارس والمباني والتجهيزات المدرسية. ومن هذه الصعوبات: كثرة تنقلات المعلمين وغيابهم. وتدني مستوى انتماء المعلمين لمهنة التدريس. وعدم استجابة السلطة التعليمية لتلبية احتياجات المدارس.

دراسة (الدسوقي، 2001 ) والتي هدفت إلى تحديد المشكلات التي تعوق عمل إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في مصر وطبقت على عينة تكونت من (350) مدير مدرسة في محافظة طنطا، والوقوف على الحلول المناسبة لمواجهة هذه المشكلات. وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من المشكلات منها: تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي، مما يؤثر على استقرار الجدول المدرسي.

دراسة (العجمي، 2004 ) وهدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، والحلول المقترحة لها. وطبقت على عينة تكونت من (228) مشرفاً ومديراً ومعلماً في منطقة الأحمدي بدولة الكويت، من خلال توزيع استبانة تكونت من (48) فقرة وزعت على سبعة مجالات هي (التشريعات المالية، والمعلمين،

والطلاب، وإدارة اللوازم، والمناهج، والمقصف المدرسي، والبيئة المدرسية). وقـد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. كان أبرزها أن الصعوبات التي تواجـه مجال المعلمين تعزى إلى التنقلات المفاجئة للمعلمين مـن مدارسـهم أثنـاء العـام الدراسي. مما يخل بعمل المدير والمشرف التربوي. ويؤثر على المعلمين أنفـسهم. بالإضافة للنقص في بعض التخصصات.

**ثالثاً:الدراسات الأجنبية**

دراسة انجرسول (Ingersoll,2001) بعنوان "تـنقلات المعلمـين ودوران العمل في واسكنسون"، وقد تكونت عينة الدراسة من (1882) معلماً. خـلال العـام الدراسي (1995/1994). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض مـن تنقلات المعلمين، وأنّ معدل دوران العمل في مدارس واسكنـسون كـان متوسـطاً بنسبة (50%)، كما أظهرت أنّ من أبرز المشكلات المترتبة على تنقلات المعلمـين وارتفاع مستوى دوران العمل لديهم هو تكبـد إدارات المـدارس تكلفـة التـدريب خصوصاً بعد مضي خمس سنوات للمعلم في المدرسة. وصـرف اهتمـام مـدير المدرسة بالأمور الإدارية. وإعادة ترتيب الجدول الدراسي. وتوزيع المعلمين لـسد العجز الحاصل من تنقلات المعلمين، عن تخطيط ووضع الخطط التربوية، لتحقيـق أهداف العملية التعليمية والتربوية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تنقلات المعلمين. ومعدل دوران العمل تعزى لمتغير الجـنس لـصالح الإناث، ووجود فروق في مستوى تنقلات المعلمين. ومعدل دوران العمـل تعـزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا. ووجود فـروق فـي مـستوى تنقلات المعلمين. ومعدل دوران العمل تعزى لمتغير العمر لصالح الفئـة العمريـة (30) سنة. ووجود فروق في مستوى تنقلات المعلمين. ومعدل دوران العمل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

دراسة أجراها ولسي ( Welsey. 2004). عن الصعوبات الإدارية كمـا يراها مديرو المدارس في ولاية ألباما وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينـة تكونت من (123) مديراً مديرةً وكان من أبرز النتائج أن أكثر الـصعوبات التـي تواجه المديرين، تأتي في مجال التعليم وهيئته التعليمية. وكل ما يتعلـق بـالمعلمين

والصعوبات المتعلقة بالمجتمع المحلي. وهذه الصعوبات تزداد في المدارس الريفيـة أكثر من مدارس المدن.

دراسة روكف .(Rockoff, 2004 ) بعنوان" واقع القوة العاملة من المعلمين ( التنقلات، ودوران العمل ومشكلاتهما)"، وقد تكوّنت عينة الدراسـة مـن (5000) معلم من المدارس الأمريكية الخاصة والحكومية. وقد تمّ الحصول علـى البيانـات المتعلقة بالدراسة من المركـز الـوطني للتربيـة فـي أمريكـا للعـام الدراسـي (2000/1999)، وقد أظهرت النتائج أن أبرز المشكلات المترتبـة عـن تـنقلات المعلمين التي تواجه مديري المدارس هي تعيين معلمي الـصفوف الأوليـة لـسد النقص في الصفوف العليا. مما يـؤثر فـي تحـصيل الطلبـة. وبالتـالي فاعليـة المدرسة. وزيادة كلفة التدريب والتأهيل لهؤلاء المعلمين. كما أشـارت النتـائج أن نسبة إجراء التنقلات بين المعلمين وارتفاع نسبة دوران العمل بين معلمي القطـاع العام أعلى منها من معلمي القطاع الخاص. وذلك لكثرة عـدد معلمـي المـدارس الحكومية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى التنقلات بين المعلمين. تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث. كما توجـد فـروق دالـة إحصائية بين مستوى التنقلات بين المعلمين تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة مـن (4-9) سنوات.

دراسة لـوكينزوليتر وفـوكس.(Luekens & Lyter, & Fox, 2004) بعنوان "تنقلات المعلمين ودرجة الاحتفاظ بهم"، حيث هدفت الدراسة إلـى تحديـد المشكلات المترتبة عن تنقلات المعلمين. والتعرّف على الأسباب المؤدية إلى ارتفاع نسبة تنقلات المعلمين. وفيما إذا كانت هناك فروق دالـة إحـصائياً بـين مـستوى التنقلات وفقا لمتغيري (الخبرة، ونوع المدرسة). وقد تكوّنت عينـة الدراسـة مـن (8400) معلـمٍ ومعلمـةٍ فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة للعـام الدراسـي (2001/2000)، وقد استخدمت الدراسة استبانة متابعة المعلـم (TFS). أشـارت النتائج إلى أبرز التحديات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، بسبب تـنقلات المعلمين. ومنها اهتمام الإدارة المدرسية وإدارات التربية والتعليم في النظر بشكاوى المعلمين والمعلمات. لضرورة تعديل شروط النقل وفق ضوابط، تكفل تحقيق حركة

نقل عادلة ونزيهة، وتحديد المدة الزمنية التي على ضوئها يستحق المعلم أو المعلمة النقل. والتحقيق في تجاوزات حركة النقل. وربط النقل بالأقدمية. كما أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع نسبة تنقلات المعلمين. وترك الوظيفة. ووجود فروق دالة إحصائية بين مستوى التنقلات بين المعلمين تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة أقل من خمس سنوات. كما توجد فروق دالة إحصائياً على مستوى التنقلات بين المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدرسة الحكومية.

دراسة بلسكي والفريس وزاهير وكناب ( Plecki, Elfers, Loeb, Zahir & Knap 2005 ) بعنوان "الاحتفاظ وتنقلات المعلمين: نظرة من خلال المدارس في واشنطن"، وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مدرسة في المقاطعة. تمّ اختيارها وفقاً لمتغيري حجم المقاطعة، ومستوى الفقر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ نسبة المعلمين الباقين في المدرسة كأعضاء في الهيئة التدريسية (41%)، وأنّ (14%) منهم انتقلوا إلى مدرسة أخرى في نفس المقاطعة، وأنّ (9%) من المعلمين انتقلوا إلى مدرسة في مقاطعة أخرى، وأنّ (20%) من المعلمين انتقلوا من الجهاز التعليمي في واشنطن بشكلٍ نهائي. كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير الخبرة للمعلم، أنّ المعلمين ذوي الخبرة الطويلة أقل احتفاظاً من المعلمين حديثي العهد بمهنة التعليم. وفيما يتعلق بحجم المقاطعة أشارت النتائج أنّ معلمي المقاطعات الكبيرة أكثر تنقلاً من معلمي مدارس المقاطعات الصغيرة. كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً علي مستوى الاحتفاظ بالمعلمين. ولون البشرة لصالح المعلمين البيض، إذ ترتفع نسبة التنقلات بين المعلمين السود من أصل إفريقي. كما أنّ نسبة المعلمين البيض في واشنطن تبلغ (90%). فضلاً عن وجود فروق دالة إحصائياً بين مستوى الاحتفاظ، ومستوى الفقر، فالمعلمون الفقراء أكثر تنقلاً من المعلمين الأغنياء.

دراسة بروست (Prost,2006) بعنوان" تنقلات المعلمين: أثر الحوافز على درجة تنقلاتهم"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوافز والعلاوات على مستوى التنقلات، فضلاً عن تحديد أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية جرّاء هذه المشكلة. وقد تكونت عينة الدراسة من (35000) معلماً ومعلمةً. وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي تواجه مدير المدرسة هـي انـشغال الإدارة المدرسية مع إدارات التربية والتعليم في وضع شروط وضوابط، للـسيطرة علـى حالات التنقلات الاستثنائية، والتحقيق في جميع الحالات المخالفة لـشروط حركـة التنقلات، والبحث عن الأسباب الحقيقية لهذه التجاوزات، للحد منها مستقبلاً. فـضلاً عن توجيه اتهامات للإدارة المدرسية من قبل المعلمين والمعلمات بـإجراء تـنقلات دون وجه حق، مما استدعى رقابة أداء مدير المدرسة، والذي ترتـب عليـه عـدم ربط نقل المعلم أو المعلمة بتقرير الكفاءة الصادر من إدارة المدرسة ومـن نتـائج الدراسة أنّ حركة تنقلات المعلمين في المدارس الحكومية أعلى منها في المـدارس الخاصة، ويعود ذلك إلى ارتفاع أجور المعلمين في المدارس الخاصة، بحيث تكون فرصة الاحتفاظ بهم أكبر.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

تواجه الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات. وبـالنظر إلـى الدراسـات السابقة المحلية منها، والعربية والأجنبية نجد أن هناك دراستين محليتين تحدثتا عـن العوامل المؤدية إلى عملية النقل وهمـا دراسـة (القحطـاني، 1995) ودراسـة (العتيق، 1999) وأظهرت أن عملية النقل في زيادة مستمرة وبنسبة مرتفعـة فـي بعض المدارس، وأن هناك العديد من العوامل المؤدية لتنقل المعلمـين والمعلمـات كبعد المدرسة عن البيت، وتعيين المعلم في مدرسة لا يرغب فيها، وحب التجديد في المدرسة والزملاء، بينما تحدثت بعض الدراسات المحلية والعربيـة عـن الإدارة المدرسية، والمشكلات والصعوبات التي تواجههـا. حيـث ذكـرت أن مـن أهـم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية محلياً وعربياً كثرة تنقلات المعلمين، والنقل المفاجئ للمعلم أثناء العام الدراسي، وعدم استشارة مدير المدرسة والمعلم في عملية النقل وعمليات ندب المعلمات بسبب إجازات الأمومة والإجازات المرضية كدراسة (حطبة، 1995) ودراسة (المعمري، 1998) ودراسة (سليمان، 1999) ودراسـة (العتيبي، 2001) ودراسة (المجالي، 2000) ودراسة (الشمري، 2004) ودراسة (العجمي، 2004). بينما ذكرت بقيت الدراسات المحلية والعربية أن هناك مجموعة من مشكلات الإدارة المدرسية كعدم استقرار الجدول المدرسي، وعدم اكتمال نصاب

المدرسة من المعلمين، والتأخر في سد شواغر المعلمين والمعلمات، ومشكلات الإشراف التربوي، ورسوب الطلاب والتي يكون من أسبابها تنقلات المعلمين والمعلمات كدراسة (الحميداني، 1998) ودراسة (الخنجر، 2000) ودراسة (أبو عودة، 2001) ودراسة (الرحيلي، 2002) ودراسة (الدوسري، 2003) ودراسة (العتيبي، 2006). أما الدراسات الأجنبية فنلاحظ أنها تحدثت بشكل خاص عن عملية النقل وخاصة من المدارس الحكومية إلى المدارس الخاصة لارتفاع أجور المعلمين فيها، وذكرت أن من المشكلات التي تسببها عملية نقل المعلمين والمعلمات تعيين معلمين غير متخصصين لسد الاحتياج من المعلمين وانشغال الإدارة المدرسية، وإدارات التربية والتعليم بعملية النقل، وإهمال الأعمال الأخرى كدراسة (انجرسول، 2001) ودراسة ( لوكينز و فوكس، 2004 ) ودراسة ( بلكسي والفريس وزهير كناب، 2005) ودراسة ( بروست، 2006 ) وعملية النقل في الدول الأجنبية قد تختلف عن الدول العربية لاختلاف الأنظمة واللوائح التعليمية.

وهذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة، وخاصة المحلية والعربية منها في كونها جاءت لتناقش مشكلة النقل بصفة خاصة من خلال التعرف على أثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية. وذلك لكثرة تنقلات المعلمين والمعلمات خلال العام الدراسي في المملكة العربية السعودية، وما تسببه من إرباك كبير في معظم المدارس.

# الفصل الثالث
# الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها والخطـوات التي تمت بها الدراسة وللإجراءات المتبعة فيها من حيـث تـصميم أداة الدراسـة المعلومات والمعالجات الإحصائية.

## 1.3 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم علـى وصف الواقع الحالي، وتقديم وصف شامل لمشكلة الدراسة من خلال تصميم استبانة لجمع المعلومات، للتعرف على أثر تـنقلات المعلمـين والمعلمـات علـى الإدارة المدرسية من وجهتي نظر مديري ومديرات المدارس الحكوميـة بمنطقـة المدينـة المنورة.

## 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة التعليمية والبالغ عددهم (1187) مديراً ومديرة منهم (542) مديراً (645) مديرة خلال للعام الدراسي 1429هـ / 1430هـ فـي الفـصل الدراسـي الأول والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع مديري المدارس حسب مراكز الإشـراف التربوي، والمرحلة الدراسية، ويوضح الجدول رقم (2) توزيـع مجتمـع مـديرات المدارس حسب مراكز الإشراف التربوي، والمرحلة الدراسية.

**الجدول رقم ( 1 )**

**توزيع مجتمع الدراسة ( الذكور ) حسب مراكز الإشراف التربوي، والمرحلة الدراسية**

| م | مركز الإشراف التربوي | المرحلة الدراسية | | | مجموع المدراء |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ابتدائي | متوسط | ثانوي | |
| 1 | مركز الإشراف التربوي بغرب المدينة | 107 | 66 | 35 | 208 |
| 2 | مركز الإشراف التربوي بشرق المدينة | 69 | 37 | 23 | 129 |
| 3 | مركز الإشراف التربوي بالحناكية | 44 | 29 | 11 | 84 |
| 4 | مركز الأشراف التربوي ببدر | 29 | 19 | 11 | 59 |
| 5 | مركز الإشراف التربوي بخيبر | 33 | 18 | 11 | 62 |
| | المجموع | 282 | 169 | 91 | 542 |

**الجدول رقم ( 2 )**

**توزيع مجتمع الدراسة ( الإناث ) حسب مراكز الإشراف التربوي والمرحلة الدراسية**

| م | مركز الإشراف التربوي | المرحلة الدراسية | | | مجموع المديرات |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ابتدائي | متوسط | ثانوي | |
| 1 | مركز الإشراف التربوي بالمدينة | 158 | 86 | 58 | 302 |
| 2 | مركز الإشراف التربوي بمهد الذهب | 55 | 28 | 14 | 97 |
| 3 | مركز الإشراف التربوي بالحناكية | 50 | 25 | 11 | 86 |
| 4 | مركز الإشراف التربوي ببدر | 20 | 15 | 13 | 48 |
| 5 | مركز الإشراف التربوي بخيبر | 33 | 13 | 8 | 54 |
| 6 | مركز الإشراف التربوي بوادي الفرع | 13 | 7 | 6 | 26 |
| 7 | مركز الإشراف التربوي بالمسيجيد | 15 | 10 | 7 | 32 |
| | المجموع | 344 | 184 | 117 | 645 |

## 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية من المجتمع الأصلي (الذكور، الإناث) بحيث قسم كل مجتمع إلى طبقات حسب مراكز الإشراف التربوي التابعة له وقسمت كل طبقة إلى ثلاث طبقات حسب المراحل الدراسية

(الابتدائية والمتوسطة والثانوية) وتم اختيار ما يعادل (75%) من كل طبقة بحيـث حدد العدد المطلوب من كل طبقة، وسجلت أسماء المدارس على بطاقـات متماثلـة ووضعت في صندوق، وتم سحب العدد المطلوب بالقرعة، لتصبح عينـة الدراسـة (407) مديراً و(484) مديرة والجدول رقم (3) يوضح عدد أفراد عينة الدراسـة من مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

**جدول رقم (3)**

**عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها**

| المتغير | المستوى | العدد | المجموع |
|---|---|---|---|
| **النوع الاجتماعي** | ذكر | 407 | **891** |
| | أنثى | 484 | |
| | ابتدائي | 466 | **891** |
| **المرحلة الدراسية** | متوسط | 260 | |
| | ثانوي | 165 | |
| | مدينة | 345 | **891** |
| **موقع المدرسة** | محافظة | 128 | |
| | قرية | 418 | |
| | 1 - 10 | 286 | **891** |
| **الخبرة** | أكثر من 10 | 605 | |

## 4.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة من أجل جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك بعد الرجوع للأدب النظري والدراسات المتوفرة حـول موضـوع الدراسـة كدراسة (العتيق، 1999)، ودراسة (القحطاني، 1995)، وأخذ رأي مجموعة مـن المختصين حول مجالاتها وفقراتها وتتكون هذه الأداة من جزأين هما:

**الجزء الأول**: يتضمن معلومات شخصية عـن المـستجيبين والتـي تتـضمن المتغيرات المستقلة التالية:(النوع الاجتماعي، والمرحلة الدراسية، وموقع المدرسـة، والخبرة).

**الجزء الثاني**: يحتوي على أربعة مجالات هي(الإدارة، والمعلمين، والطـلاب، والمناهج) يندرج تحت كل مجال مجموعة من الفقرات يقابلها مقياس استجابة وفقـاً لمقياس(ليكرت الخماسي) وتم اعتماد المعيار التـالي للحكـم علـى المتوسـطات الحسابية: $\frac{1-5}{3} = 1,33$ ، بحيث تكون القيم على النحو التالي:

(1- 2,33) منخفض، و(2,34 – 3,67) متوسط، و(3,68 – 5) مرتفع.

**5.3 صدق الأداة:**

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث، بعد تصميمها بعرضها على مجموعـة مـن المحكمين، من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من أسـاتذة متخصصين، ومشرفين تربويين ومديري مدارس. وذلك للتأكد من صحتها وسـلامة صياغة فقراتها، وعلاقتها بموضوع الدراسة. ولقد تم استرجاع جميع الاستبانات من المحكمين وعددهم (20) محكماً وبعد فرز الاسـتبانات، واسـتعراض ملاحظـات المحكمين وإعادة صياغتها، ودمج وحذف بعضها، أصبحت فقرات الاسـتبانة فـي شكلها النهائي (42) فقرة بدلاً من (55) فقرة وذلك بسبب حذف ودمج (13) فقرة، وقد اعتمد اتفاق نسبة 80 % من المحكمين على التعديلات، وتـم مناقـشتها مـع المشرف لإقرارها.

**6.3 ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات الأداة  تم تطبيقها على (16) مديراً و(15) مديرة مدرسة مـن مجتمع الدراسة، وخارج عينتها وقد حرص الباحث على اختيار عينة الثبـات مـن جميع طبقات مجتمع الدراسة (الذكور والإناث) مع مراعاة متغيرات الدراسـة فـي اختيار العينة. وتم التأكد من ثبات الأداة باستخراج معامل (كرونباخ ألفا) حيث بلـغ الثبات الكلي (0,95) وهو يدل على أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ. ويمكن اسـتخدامها للدراسة وأما ما يتعلق بمجالات الأداة فقد بلغ ثبات مجال الإدارة (0,83)، ومجـال المعلمين (0,89)، ومجال الطـلاب (0,87)، ومجـال المنـاهج (0,82) وتعـد هذه النسب مقبولةً وكافيةً لأغراض هـذه الدراسـة والجـدول رقـم (4) يوضـح ( معاملات كرونباخ ألفا ) لأداة الدراسة.

**جدول رقم ( 4 )**

**معاملات ( كرونباخ ألفا ) لأداة الدراسة**

| المجال | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|
| **مجال الإدارة** | 0,83 |
| **مجال المعلمين** | 0,89 |
| **مجال الطلاب** | 0,87 |
| **مجال المناهج** | 0,82 |
| **الكلي** | **0,95** |

## 7.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

1- النوع الاجتماعي نوعان هما:

أ: ذكر ب: أنثى

2- المرحلة الدراسية، ولها ثلاثة مستويات هي:

أ: ابتدائي. ب: متوسط. ج: ثانوي.

3- موقع المدرسة، وله ثلاثة مستويات وهي:

أ: مدينة. ب: محافظة. ج: قرية.

4- الخبرة التعليمية ولها مستويان هما:

أ: من سنة إلى 10 سنوات. ب: 10 سنوات فأكثر.

المتغير التابع:

وجهات نظر، وآراء مديري ومديرات المدارس الحكومية، في منطقـة المدينـة المنورة حول أثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية.

## 8.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن تم التحقق من صدق وثبات الأداة بصورتها النهائيـة، قـام الباحـث بمخاطبة عمادة الدراسات العليا ورئاسة جامعة مؤتة، التي قامت بدورها بمخاطبـة إدارتي التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين و بنات). وذلك لتسهيل مهمـة الباحث، وفي ضوء ذلك خاطب مديرو التربية والتعليم بمنطقـة المدينـة المنـورة (بنين وبنات) مديري ومديرات المدارس الحكومية لتسهيل مهمة تطبيـق الدراسـة

الميدانية، وتعبئة استبانة الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة بنفسه على العينة المختارة من المجتمع الأصلي. من خلال زيارة مديري المدارس وتعاون الزملاء، ومديري مراكز الإشراف التربوي. وقد استمرت مدة توزيع الاستبانات وجمعها شهرين ونصف. وذلك لكبر حجم العينة واتساع جغرافية منطقة المدينة المنورة وقد حرص الباحث على استرجاع جميع الاستبانات والتي بلغ عددها (891) استبانة. وقد تم ذلك بفضل ا عز وجل ثم تعاون المسئولين في إدارتي التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وجهود مديري ومديرات المدارس. وبعد جمعها وترتيبها حسب طبقات العينة، تم تفريغها من خلال الحاسب الآلي.

### 9.3 المعالجة الإحصائية:

بعد إدخال البيانات بجهاز الحاسب الآلي، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول. وتحليل التباين الرباعي المتعدد وذلك لمعرفة الاختلافات بين مديري المدارس في أثر تنقلات المعلمين على الإدارة المدرسية حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي والمرحلة الدراسية ومكان المدرسة والخبرة).

# الفصل الرابع

# عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

## 1.4 الإجابة عن السؤال الأول:

**ما اثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية، من وجهة نظـر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة ؟**

للإجابة عن السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافـات المعياريـة لأداء أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال. والجـداول (5، 6، 7، 8) تبـين نتائج ذلك وقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب قيم الوسط الحسابي.

**جدول رقم ( 5 )**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على مجال الإدارة**

| رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحـــــراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | إرباك في إعداد الجدول المدرسي | 3,82 | 1,23 | مرتفع |
| 10 | ضعف استفادة المدرسة من برامج تدريب المعلمين عند نقلهم | 3,55 | 1,14 | متوسط |
| 5 | التأخر في توزيع المهام على المعلمين | 3,34 | 1,29 | متوسط |
| 2 | تأثر خطة مدير المدرسة من عملية النقل | 3,32 | 1,23 | متوسط |
| 11 | قلة توافر الخبرات التربوية بالمدرسة | 3,23 | 1,22 | متوسط |
| 9 | قلة تنفيذ برامج النمو المهني للمعلمين | 3,21 | 1,12 | متوسط |
| 4 | التأخر في الإشراف الفني على المعلمين | 3,19 | 1,14 | متوسط |
| 6 | بذل جهد مع المعلم البديل لتعريفه بطريقة العمل | 3,15 | 1,13 | متوسط |
| 3 | إرباك في الأعمال الإدارية | 3,10 | 1,20 | متوسط |
| 8 | تأخر المدير في متابعة مهامه وواجباته المدرسية | 2,99 | 1,30 | متوسط |
| 12 | ضعف المستوى المهني للمعلم البديل | 2,82 | 1,10 | متوسط |
| 7 | اضطرار المدير للتدريس عند عدم توفر المعلم البديل | 2,47 | 1,34 | متوسط |
| **الكلي** | | 3,18 | 0,78 | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (5) أن الفقرة (1) وهي (إرباك في إعداد الجـدول المدرسي) مرتفعة التقدير، أما باقي الفقرات تقديرها متوسط، ولم يوجـد أي فقـرة تقديرها منخفض ، وكان أكبر تقدير للفقرة (إرباك في إعداد الجدول المدرسي) وأقل تقدير للفقرة رقم (7) وهي (اضطرار المدير للتدريس عند عدم توفر المعلم البديل)، أما التقدير الكلي للمجال فكان متوسطاً.

وبالرغم من هذه النتائج إلا أن الباحث يرى أن تنقلات المعلمين والمعلمات تؤثر على مجال الإدارة وما يتعلق بعمل مدير المدرسة. وهو الركن الأساسي في الإدارة المدرسية، والمحرك الرئيس فيها، فكثرة تنقلات المعلمين والمعلمات تؤثر على عمل مدير ومديرة المدرسة فيما يتعلق بإعداد الجدول المدرسي، والاستفادة من البرامج التدريبية للمعلمين والمعلمات في حالة نقلهم من المدرسة، والتأخر في توزيع المهام والأعمال على المعلمين والمعلمات وتأخر خططهم والأهداف المحددة لعملهم من جراء عملية النقل، وقلة توافر الخبرات التربوية في المدرسة حيث أن المعلم أو المعلمة، لا يبقى في المدرسة مدة طويلة تكتسب من خلالها المدرسة خبرة تربوية مميزة، وكذلك قلة تنفيذ برامج النمو المهني للمعلمين من تدريب واطلاع على ما يستجد من وسائل وطرق تدريس في العملية التعليمية والتربوية، وتأخر المدير والمديرة في عملية الإشراف الفني على المعلمين والمعلمات، وبذل جهد مع المعلم البديل لتعريفه بطريقة العمل، فضلاً عما يحدث من إرباك وتأخر في الأعمال الكتابية والإدارية في المدرسة، وتأخر المدير أو المديرة في متابعة الأعمال والمهام المدرسية، وضعف المستوى المهني للمعلم البديل، واضطرار المدير للتدريس.

**جدول رقم (6)**

**الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على مجال المعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | زيادة أنصبة المعلم من الحصص | 3,99 | 1,03 | مرتفع |
| 9 | ضعف الاستقرار النفسي للمعلم المنقول دون رغبته | 3,99 | 1,11 | مرتفع |
| 2 | اضطراب الجدول المدرسي للمعلم | 3,90 | 1,09 | مرتفع |
| 4 | زيادة حصص الانتظار للمعلم (حصص الإشغال) | 3,78 | 1,12 | مرتفع |
| 3 | تدريس المعلم لمواد غير متخصص بها | 3,64 | 1,40 | متوسط |
| 12 | افتقار المعلمين للمعلم الخبير ( القدوة ) | 3,58 | 1,24 | متوسط |
| 10 | تخوف المعلم المنقول من البيئة المدرسية الجديدة | 3,55 | 1,11 | متوسط |
| 6 | كثرة واجبات المعلم | 3,48 | 1,02 | متوسط |
| 11 | تهاون المعلم المنقول من البيئة المدرسية الجديدة | 3,42 | 1,27 | متوسط |
| 8 | تأخر المعلم البديل في تنفيذ خطة مادة تدريسه | 3,38 | 1,14 | متوسط |
| 7 | فقدان روح العمل الجماعي بين المعلمين | 2,92 | 1,21 | متوسط |
| 5 | ضعف علاقة معلمي المدرسة مع المعلم الجديد | 2,61 | 1,12 | متوسط |
| **الكلي** | | 3,52 | 0,72 | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (6) أن الفقرات (1، 2، 4، 9) تقديرها مرتفع، أما باقي الفقرات فكان تقديرها متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة تقديرها منخفض، وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (1) وهي (زيادة أنصبة المعلم من الحصص) وأقل تقدير للفقرة رقم (5) وهي (ضعف علاقة معلمي المدرسة مع المعلم الجديد)، أما التقدير الكلي للمجال فكان متوسطاً.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج بالرغم من نتائجها المتوسطة للدور الكبير للمعلم والمعلمة في المدرسة. فكل الأعمال، والمهام في الإدارة المدرسية تقوم عليهما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مما يدل على تأثر مجال المعلمين بعملية النقل من خلال زيادة الأنصبة من الحصص، وضعف الاستقرار النفسي للمعلم واضطراب جدوله المدرسي، وزيادة حصص الانتظار (الإشغال) وتدريس المعلم والمعلمة لمواد غير متخصص بها وافتقار المعلمين للمعلم ذي الخبرة التربوية، وكثرة واجبات ومهام المعلمين، وتأخر المعلم البديل في تنفيذ الخطة الدراسية، وفقدان روح العمل التعاوني بين المعلمين، نظراً لعدم وجود فترة كافية للتعارف وضعف علاقتهم بالمعلم البديل. كما أن مجال المعلمين يتأثر من خلال تهاون بعض المعلمين بأداء أعمالهم ومهامهم المدرسية بعد صدور حركة النقل.

**جدول رقم ( 7 )**

**الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاب**

| رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | اختلاف أسلوب معاملة المعلم للطلبة | 3,76 | 1,03 | مرتفع |
| 2 | اختلاف أسلوب التدريس | 3,70 | 1,04 | مرتفع |
| 11 | جهل المعلم البديل بمستويات الطلبة | 3,63 | 1,12 | متوسط |
| 3 | التأخر الدراسي لدى الطلبة | 3,47 | 1,12 | متوسط |
| 6 | تأثر نفسية الطلبة من المعلم البديل | 3,33 | 1,17 | متوسط |
| 9 | انقطاع البرامج العلاجية للطلبة ذوي المستوى المتدني | 3,26 | 1,24 | متوسط |
| 5 | خوف الطلبة من المعلم البديل | 3,03 | 1,04 | متوسط |
| 7 | ضعف اهتمام الطلبة بمادة المعلم المنقول | 2,88 | 1,13 | متوسط |
| 8 | ضعف اهتمام الطلبة بالمدرسة | 2,86 | 1,08 | متوسط |
| 4 | عدم انضباط طلبة المدرسة | 2,86 | 1,21 | متوسط |
| 10 | تسرب الطلبة من المدرسة | 2,04 | 1,15 | منخفض |
| **الكلي** | | 3,17 | 0,74 | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (7) أن الفقرتين (1،2) مرتفعتـا التقـدير، والفقـرة (10) جاءت بتقدير منخفض، وكان أكبر تقدير للفقرة رقـم (1) وهـي (اخـتلاف أسلوب معاملة المعلم للطلبة)، وأقل تقدير للفقرة رقم (10) وهي (تسرب الطلبة من المدرسة)، أما التقدير الكلي للمجال فكان متوسطاً.

وقد تعزى هذه النتائج إلى محور العملية التربوية والتعليمية. والهدف الأساسـي لها وهو الطالب. حيث أن الكل يعمل لمصلحة الطالب. فأي خلل مهمـا كـان فـي المدرسة سوف يؤثر في الطالب ومستواه التعليمي خاصة أن عملية تنقلات المعلمين والمعلمات تؤثر في الطلبة من حيث اختلاف أسلوب المعاملة، وأسلوب التدريس بين معلم وآخر، وكذلك جهل المعلم البديل بمستويات الطلبة، والتأخر الدراسـي لـدى بعض الطلبة وتأثر نفسياتهم من المعلم البديل، وانقطاع البرامج العلاجيـة للطلبـة الضعاف، وضعف اهتمامهم بالمدرسة، وعدم انضباطهم ومواظبتهم على الحـضور للمدرسة، أما فيما يخص فقرة رقم (10) وهي (تسرب الطلبة من المدرسة) والتـي جاءت منخفضة التقدير فيمكن أن تعزى إلى أن الطالب لا يشعر بأهمية نقل المعلـم حتى يبحث عن مدرسة بديلة أو يترك الدراسة نهائياً.

**جدول رقم (8)**

**الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على مجال المناهج**

| رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 4 | اختلاف أسلوب التقويم | 3,49 | 1,02 | متوسط |
| 5 | ضعف اهتمام المعلم المنقول بالنشاط المدرسي | 3,37 | 1,11 | متوسط |
| 2 | التأخر في تنفيذ خطط المنهج المدرسي | 3,36 | 1,16 | متوسط |
| 3 | تأخر تنفيذ الأنشطة الطلابية | 3,32 | 1,15 | متوسط |
| 1 | ضعف تحقيق أهداف المنهج المدرسي | 3,22 | 1,15 | متوسط |
| 7 | وجود خلل في توزيع الأنشطة الطلابية على المعلمين | 3,13 | 1,20 | متوسط |
| 6 | قلة تعاون المعلم المنقول في تنفيذ المنهج المدرسي | 2,91 | 1,16 | متوسط |
| **الكلي** | | 3,26 | 0,89 | متوسط |

كما يتبين من الجدول رقم (8) أن درجة التقدير لكـل الفقـرات كانـت متوسطة ولم توجد أي فقرة كان مدى تقديرها منخفضاً أو مرتفعاً ، وكان أكبر تقدير

للفقرة (اختلاف أسلوب التقويم)، وأقل تقدير للفقرة (قلة تعاون المعلم المنقـول فـي تنفيذ المنهج المدرسي)، أما التقدير الكلي للمجال فكان متوسطاً.

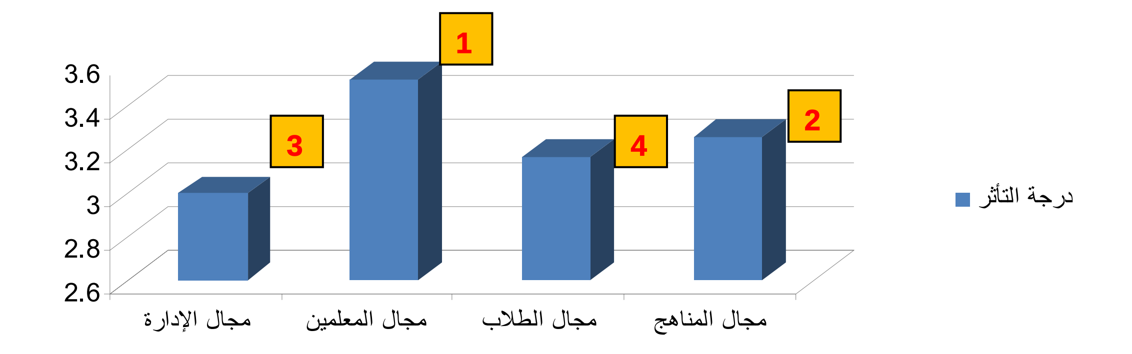
ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى دور المناهج في المدرسة وتأثرها بتنقلات المعلمين والمعلمات من حيث اختلاف أسلوب التقويم، بين المعلمين وضعف اهتمام المعلم المنقول بالنشاط المدرسي وتأخره في تنفيذ خطط المنهج المدرسـي، وتـأخر تنفيذ الأنشطة الطلابية بسبب تأخر مباشرة المعلم البديل، وضعف تحقيق الأهـداف المرسومة للمنهج، فضلاً عن وجود خلل فـي توزيـع الأنـشطة والمهـام علـى المعلمين، بسبب النقص في عددهم وقلة تعاون المعلم المنقول فـي تنفيـذ المـنهج المدرسي.

كما أظهرت النتائج أن أداء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، لجميع المجالات الأربع (الإدارة، المعلمين، الطلاب، المناهج) حيث بلغ المتوسط الحـسابي الكلي لجميع المجالات (3,28) أي بدرجة متوسطة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن أكثر مجالات الإدارة المدرسية تأثراً بتنقلات المعلمين والمعلمات، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس هو مجال المعلمـين حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,52) وجاء مجال المناهج فـي المرتبـة الثانيـة بمتوسط حسابي مقداره (3,26) ومن ثم مجال الإدارة في المرتبة الثالثة بمتوسـط حسابي مقداره (3,18) وحل مجال الطلاب في المرتبة الرابعة بمتوسـط حـسابي مقداره (3,17). والشكل (9) يوضح ترتيب ودرجة كل مجال.

**شكل رقم ( 9 )**

**ترتيب مجالات أداة الدراسة حسب درجة التأثر بتنقلات المعلمين والمعلمات**



ويرى الباحث أن ذلك قد يعزى إلى دور وتأثير كل مجـال مـن مجـالات الإدارة المدرسية على عملها وتحقيق أهـدافها فللمعلمـين دور كبيـر فـي الإدارة المدرسة وذلك لعلاقتهم الوثيقة بجميع المجالات الأخرى فالمعلم له دور في كل مـا يحدث داخل المدرسة ويؤثر ويتأثر بجميع ما يتعلق بالإدارة المدرسية، أما المنـاهج فإنها لا تقل أهمية عن المعلمين فهي كل ما تتضمنه المدرسة من بـرامج وأنـشطة ومقررات دراسية لذا فإنها تتأثر بعملية النقل ويكون أثرها واضحاً في مدى تحقـق أهداف المنهج، أما مجال الإدارة فهو من المجالات الرئيـسة والهامـة فـي الإدارة المدرسية وهو الركن الأساسي فيها فهو الـذي يتـأثر بتـنقلات المعلمـين بـشكل واضح، أما مجال الطلاب فهو من المجالات الرئيسة في الإدارة المدرسـية وهـو المحور الأساسي للعملية التربوية والتعليميـة ويتـأثر كـذلك بتـنقلات المعلمـين والمعلمات بشكل كبير.

**2.4 الإجابة السؤال الثاني:**

**هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس لأثر تنقلات المعلمين والمعلمات، على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، تعزى لمتغيـرات النـوع الاجتمـاعي والمرحلة الدراسية، وموقع المدرسة والخبرة ؟**

للإجابة على السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعياريـة لمستويات متغيرات الدراسة و الجدول (9) يبين نتائج ذلك.

**جدول رقم (9)**

**الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة**

| المتغير | المستوى | المقاييس | مجال الإدارة | مجال المعلمين | مجال الطلاب | مجال المناهج | الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الوسط | 3,03 | 3,49 | 3,12 | 3,24 | 3,22 |
| النوع الاجتماعي | ذكر | الانحراف | 0,72 | 0,71 | 0,73 | 0,8059 | 0,63 |
| | | الوسط | 3,32 | 3,55 | 3,21 | 3,27 | 3,35 |
| | أنثى | الانحراف | 0.81 | 0.73 | 0,75 | 0,95 | 0,68 |
| | | الوسط | 3,17 | 3,55 | 3,16 | 3,22 | 3,29 |
| | ابتدائية | الانحراف | 0,78 | 0,68 | 0,74 | 0,86 | 0,64 |
| | | الوسط | 3,18 | 3,49 | 3,13 | 3,26 | 3,27 |
| المرحلة | متوسطة | الانحراف | 0,80 | 0,73 | 0,72 | 0,89 | 0,65 |
| | | الوسط | 3,21 | 3,47 | 3,25 | 3,36 | 3,32 |
| | ثانوية | الانحراف | 0,79 | 0,81 | 0,77 | 0,94 | 0,73 |
| | | الوسط | 3,06 | 3,55 | 3,23 | 3,29 | 3,28 |
| | مدينة | الانحراف | 0,82 | 0,64 | 0,72 | 0,83 | 0,63 |
| موقع المدرسة | | الوسط | 3,30 | 3,55 | 3,13 | 3,34 | 3,34 |
| | محافظة | الانحراف | 0,78 | 0,68 | 0,75 | 0,99 | 0,6835 |
| | | الوسط | 3,25 | 3,49 | 3,17 | 3,21 | 3,28 |
| | قرية | الانحراف | 0,74 | 0,79 | 0,75 | 0,89 | 0,68 |
| | | الوسط | 3,27 | 3,51 | 3,14 | 3,22 | 3,30 |
| | 1 - 10 | الانحراف | 0,73 | 0,73 | 0,74 | 0,86 | 0,65 |
| الخبرة | أكثر من 10 | الوسط | 3,14 | 3,52 | 3,18 | 3,28 | 3,28 |
| | | الانحراف | 0,81 | 0,72 | 0,74 | 0,90 | 0,67 |

يتبين من الجدول رقم (9) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لأبعاد أداة الدراسة ، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد لدرجات أبعاد أداة الدراسة والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد

| مصدر التباين | المتغير المستقل | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النوع | مجال الإدارة | 5,854 | 1 | 5,854 | 9,922 | 0,002 * |
| | مجال المعلمين | 0,100 | 1 | 0,100 | 0,193 | 0,661 |
| | مجال الطلاب | 0,921 | 1 | 0,921 | 1,726 | 0,189 |
| | مجال المناهج | 0,264 | 1 | 0,264 | 0,343 | 0,558 |
| | الكلي | 0,587 | 1 | 0,587 | 1,357 | 0,244 |
| المرحلة | مجال الإدارة | 0,153 | 2 | 0,076 | 0,130 | 0,879 |
| | مجال المعلمين | 2,080 | 2 | 1,040 | 2,002 | 0,136 |
| | مجال الطلاب | 3,011 | 2 | 1,506 | 2,822 | 0,060 |
| | مجال المناهج | 0,973 | 2 | 0,487 | 0,632 | 0,53 |
| | الكلي | 0,882 | 2 | 0,441 | 1,019 | 0,362 |
| الموقع | مجال الإدارة | 1,606 | 2 | 0,803 | 1,361 | 0,257 |
| | مجال المعلمين | 0,320 | 2 | 0,160 | 0,308 | 0,735 |
| | مجال الطلاب | 0,226 | 2 | 0,113 | 0,212 | 0,809 |
| | مجال المناهج | 3,047 | 2 | 1,523 | 1,977 | 0,139 |
| | الكلي | 0,714 | 2 | 0,357 | 0,824 | 0,439 |
| الخبرة | مجال الإدارة | 0,611 | 1 | 0,611 | 1,036 | 0,309 |
| | مجال المعلمين | 0,039 | 1 | 0,039 | 0,76 | 0,783 |
| | مجال الطلاب | 0,617 | 1 | 0,617 | 1,156 | 0,283 |
| | مجال المناهج | 0,053 | 1 | 0,53 | 0,69 | 0,793 |
| | الكلي | 0,275 | 1 | 0,275 | 0,635 | 0,4 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

| مصدر التباين | المتغير المستقل | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجال الإدارة | 1,613 | 2 | 0,807 | 1,367 | 0,255 |
| | مجال المعلمين | 2,264 | 2 | 1,132 | 2,180 | 0,114 |
| النوع*المرحلة | مجال الطلاب | 1,932 | 2 | 0,966 | 1,811 | 0,164 |
| | مجال المناهج | 0,341 | 2 | 0,171 | 0,221 | 0,801 |
| | الكلي | 1,484 | 2 | 0,742 | 1,714 | 0,181 |
| | مجال الإدارة | 1,074 | 2 | 0,537 | 0,910 | 0,403 |
| | مجال المعلمين | 1,705 | 2 | 0,853 | 1,642 | 0,194 |
| النوع*الموقع | مجال الطلاب | 0,944 | 2 | 0,472 | 0,885 | 0,413 |
| | مجال المناهج | 2,878 | 2 | 1,439 | 1,868 | 0,155 |
| | الكلي | 0,943 | 2 | 0,472 | 1,089 | 0,337 |
| | مجال الإدارة | 3,777 | 4 | 0,944 | 1,600 | 0,172 |
| | مجال المعلمين | 1,684 | 4 | 0,421 | 0,810 | 0,519 |
| المرحلة*المو | مجال الطلاب | 4,469 | 4 | 1,117 | 2,094 | 0,080 |
| قع | مجال المناهج | 3,290 | 4 | 0,823 | 1,068 | 0,371 |
| | الكلي | 2,955 | 4 | 0,739 | 1,706 | 0,146 |
| | مجال الإدارة | 4,509 | 4 | 1,127 | 1,910 | 0,107 |
| النوع*المرحلة | مجال المعلمين | 3,140 | 4 | 0,785 | 1,511 | 0,197 |
| *الموقع | مجال الطلاب | 3,729 | 4 | 0,932 | 1,747 | 0,138 |
| | مجال المناهج | 5,951 | 4 | 1,488 | 1,931 | 0,103 |
| | الكلي | 3,172 | 4 | 0,793 | 1,832 | 0,121 |

| مصدر التباين | المتغير المستقل | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجال الإدارة | 0,720 | 1 | 0,720 | 1,220 | 0,270 |
| | مجال المعلمين | 2,485 | 1 | 2,485 | 4,784 | *0,029 |
| النوع*الخبرة | مجال الطلاب | 1,135 | 1 | 1,135 | 2,127 | 0,145 |
| | مجال المناهج | 5,711 | 1 | 5,711 | 7,413 | * 0,007 |
| | الكلي | 1,877 | 1 | 1,877 | 4,335 | * 0,38 |
| | مجال الإدارة | 0,703 | 2 | 0,351 | 0,596 | 0,551 |
| | مجال المعلمين | 0,376 | 2 | 0,188 | 0,362 | 0,697 |
| المرحلة*الخبرة | مجال الطلاب | 1,009 | 2 | 0,504 | 0,945 | 0,389 |
| | مجال المناهج | 0,722 | 2 | 0,361 | 0,468 | 0,626 |
| | الكلي | 0,493 | 2 | 0,246 | 0,569 | 0,566 |
| | مجال الإدارة | 1,321 | 2 | 0,661 | 1,119 | 0,327 |
| النوع*المرحلة | مجال المعلمين | 0,542 | 2 | 0,271 | 0,522 | 0,594 |
| *الخبرة | مجال الطلاب | 1,425 | 2 | 0,712 | 1,335 | 0,264 |
| | مجال المناهج | 2.378 | 2 | 1,189 | 1,543 | 0,214 |
| | الكلي | 0,815 | 2 | 0,408 | 0,941 | 0,390 |
| | مجال الإدارة | 0,158 | 2 | 7,903E-02 | 0,134 | 0,875 |
| | مجال المعلمين | 0,943 | 2 | 0,472 | 0,908 | 0,404 |
| الموقع*الخبرة | مجال الطلاب | 8,562 | 2 | 4,281 | 8,023 | * 0,000 |
| | مجال المناهج | 8,393 | 2 | 4,197 | 5,447 | * 0,004 |
| | الكلي | 1,842 | 2 | 0,921 | 2,128 | 0,120 |
| | مجال الإدارة | 0,007 | 2 | 0,004 | 0,006 | 0,994 |
| النوع*الموقع | مجال المعلمين | 0,767 | 2 | 0,383 | 0,738 | 0,478 |
| *الخبرة | مجال الطلاب | 0,562 | 2 | 0,281 | 0,526 | 0,591 |
| | مجال المناهج | 2,640 | 2 | 1,320 | 1,713 | 0,181 |
| | الكلي | 0,247 | 2 | 0,124 | 0,285 | 0,7 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

| مصدر التباين | المتغير المستقل | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجال الإدارة | 1,916 | 4 | 0,479 | 0,812 | 0,518 |
| | مجال المعلمين | 3,097 | 4 | 0,774 | 1,491 | 0,203 |
| المرحلة*الموقع *الخبرة | مجال الطلاب | 6,978 | 4 | 1,745 | 3,270 | 0,011 * |
| | مجال المناهج | 5,167 | 4 | 1,292 | 1,677 | 0,153 |
| | الكلي | 3,506 | 4 | 0,876 | 2,024 | 0,089 |
| | مجال الإدارة | 5,440 | 4 | 1,360 | 2,305 | 0,057 |
| النوع*الموقع *المرحلة* الخبرة | مجال المعلمين | 0,240 | 4 | 0,060 | 0,115 | 0,977 |
| | مجال الطلاب | 1,236 | 4 | 0,309 | 0,579 | 0,678 |
| | مجال المناهج | 4,717 | 4 | 1,179 | 1,531 | 0,191 |
| | الكلي | 1,768 | 4 | 0,442 | 1,021 | 0,395 |
| | مجال الإدارة | 504,467 | 855 | 0,590 | | |
| | مجال المعلمين | 444,035 | 855 | 0,519 | | |
| الخطأ | مجال الطلاب | 456,210 | 855 | 0,534 | | |
| | مجال المناهج | 658,706 | 855 | 0,770 | | |
| | الكلي | 370,174 | 855 | 0,433 | | |
| | مجال الإدارة | 545,989 | 890 | | | |
| | مجال المعلمين | 461,820 | 890 | | | |
| المجموع | مجال الطلاب | 488,155 | 890 | | | |
| | مجال المناهج | 698,939 | 890 | | | |
| | الكلي | 388,217 | 890 | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

**ويتضح من الجدول رقم ( 10 ):**

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس، لأثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على مجال الإدارة فقط. ولصالح المديرات كما يتبين من جدول الأوساط الحسابية.

ومن هذه النتائج يتضح أن مديرات المدارس يـرين تـأثر مجـال الإدارة بتنقلات المعلمين والمعلمات بشكل أكبر مما يراه مديرو المدارس، وربما يعود ذلك لأن المديرات أكثر حرصاً على النواحي الإدارية والتنظيمية وتنفيذ الأنظمـة فـي العمل من مديري المدارس.

كما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس، لأثر تنقلات المعلمـين والمعلمات على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، تعزى لمتغيـر المرحلـة الدراسية أو لمتغير موقع المدرسة أو لمتغير الخبرة.

وقد يعزى ذلك إلى أن متغير المرحلة الدراسية ربما لا يعد عاملاً مؤثراً في تأثر الإدارة المدرسية بتنقلات المعلمين والمعلمات، ويرى الباحث أن عملية النقـل تحدث في جميع المراحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) وتحدث في نفس الوقت، وبنفس الشروط والمعايير اللازمة لحركة النقل مع اختلاف تخصصات المعلمـين، والاحتياج لهذه التخصصات. كما أن متغير موقع المدرسة لم يكن عاملاً رئيساً فـي تأثر الإدارة المدرسية بتنقلات المعلمين والمعلمات.

ويختلف الباحث مع ذلك حيث يرى أن موقع المدرسة يعد أحـد العوامـل الرئيسة في تأثر الإدارة المدرسية. فمدارس القرى أكثر تأثراً بتـنقلات المعلمـين والمعلمات من مدارس المحافظات والمدينة، وذلك لأن معظم المعلمين والمعلمـات في مدارس القرى إن لم يكن جميعهم يتقدمون لحركة النقل في كل عام. وقد يتغيـر جميع طاقم المدرسة بالنسبة للقرية في كل عام دراسي، بينما يقل ذلك في المحافظة ويكاد ينعدم في المدينة نظراً لاستقرار المعلمين والمعلمات فيها، وربما تعزى هـذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يهتمون بموقع المدرسة كمتغير مهم لأن عملية النقل تتم في جميع المواقع سواءً في المدينة أم المحافظة أم القريـة، ويظهـر مـن النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائياً في تأثير تنقلات المعلمـين والمعلمـات على الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن تنقلات المعلمين والمعلمات عملية مستمرة وضرورة من ضرورات العملية التعليمية. ولا يوجد مدير

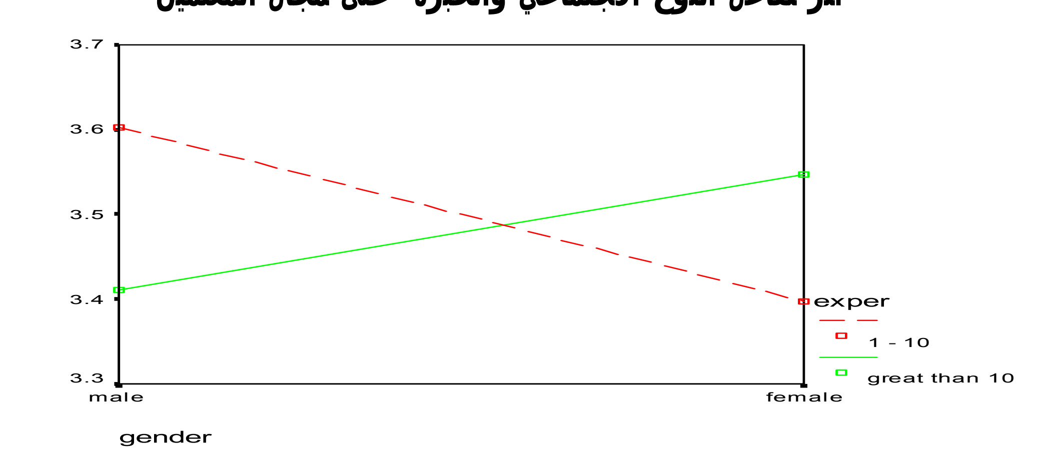
أو مديرة مدرسة مهما كانت خبرته لم تمر عليه حركة النقل وعانى من أثرها على سيرعمله.

**بالنسبة للتفاعلات الثنائية يتضح ما يلي:**

**أولاً:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس، لأثر تـنقلات المعلـين والمعلـات على الإدارة المدرسـية فـي منطقـة المدينـة المنـورة، تعـزى للتفاعـل بـين النوع الاجتماعي، والخبرة علـى مجـال المعلمـين، ومجـال المنـاهج وجميـع المجالات. والأشكال (10، 11، 12) تبين نتائج ذلك.

**شكل رقم (10)**

**أثر تفاعل النوع الاجتماعي والخبرة على مجال المعلمين**



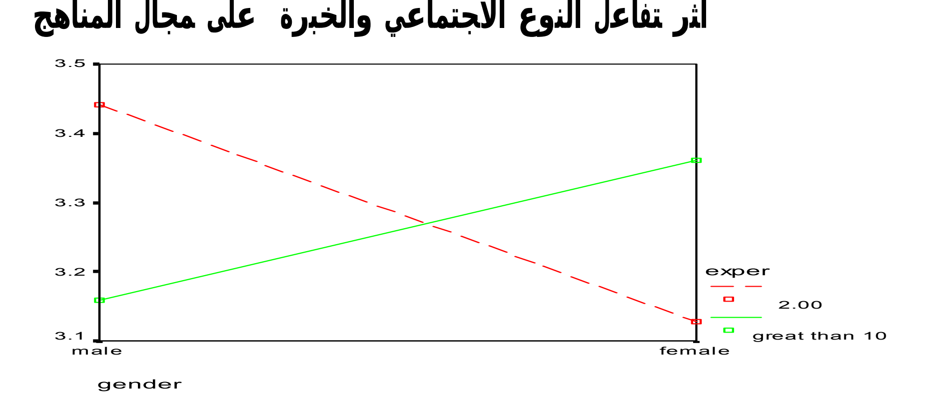

يتبين من الشكل رقم (10) أن الوسط الحسابي للذكور، أقل مـن الوسـط الحسابي للإناث ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات و بالنسبة لذوي الخبـرة مـن (1 – 10) سنوات فالوسط الحسابي للذكور، أكبر من الوسط الحسابي للإناث على مجال المعلمين.

ومن هذه النتائج يتضح أن مديرات المدارس ذوات الخبرة الأكثر مـن 10 سنوات يرين أن مجال المعلمين يتأثر بتنقلات المعلمين والمعلمات أكثر ممـا يـراه مديري المدارس ذوي الخبرة نفسها. وقد يعزى إلى أن مدارس البنات تعـاني مـن زيادة في حركة النقل. وخاصة أثناء العام الدراسي بسبب كثرة إجـازات الأمومـة ورعاية المولود والإجازات المرضية الطويلة إذ أنه في هذه الحالات يتم نقل بعض

المعلمات من مدارسهن إلى مدارس أخرى لسد العجز والاحتياج مما يحدث حالة من الإرباك في مدارسهن المنقولات منها، وهذا يتفـق مـع مـا جـاء فـي دراسـة (انجرسول، 2001) ودراسة (روكف، 2004) حول وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، كما يدل على أن مـديري المدارس ذوي الخبرة من (1- 10) سنوات يرون أن مجال المعلمين يتأثر بتنقلات المعلمين والمعلمات أكثر مما تراه مديرات المدارس، ذوات الخبرة نفسها وقد يعود ذلك لقلة خبرة مديرات المدارس وضعف إلمامهن بأنظمة وقواعد الإدارة المدرسـية وتحكم العاطفة والميول على الخبرة في تسيير العمل المدرسي.

**شكل رقم (11)**

**أثر تفاعل النوع الاجتماعي والخبرة على مجال المناهج**

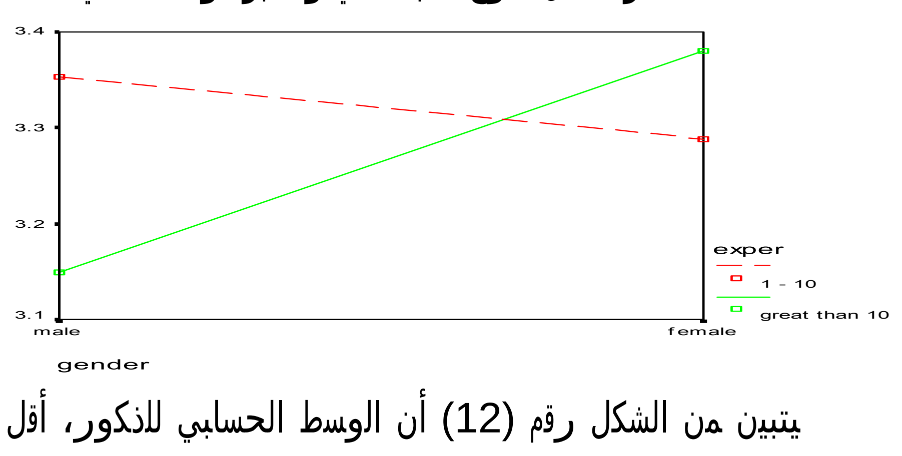



يتبين من الشكل رقم (11) أن الوسط الحسابي للـذكور، أقـل مـن الوسـط الحسابي للإناث ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، وبالنسبة لذوي الخبرة مـن 1 إلى 10 سنوات فالوسط الحسابي للذكور أكبر من الوسط الحـسابي للإنـاث علـى مجال المناهج.

ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يعزى إلى أن المناهج في مـدارس البنـات أكثر تنوعاً في الأنشطة، وأكثر عدداً في المقررات الدراسية من مدارس البنين مما يجعل للمعلمة دوراً كبيراً في مجال تفعيل المناهج داخل المدرسة. أما فيما يخـص ذوي الخبرة من 1 إلى 10 سنوات وربما يعود ذلك إلى أن المديرات غالباً ما يكن أقل خبرة في مجال المناهج مما يؤثر على آرائهن حول تأثر المناهج بعملية النقل.

**شكل رقم ( 12 )**

**أثر تفاعل النوع الاجتماعي والخبرة وعلى الكلي**



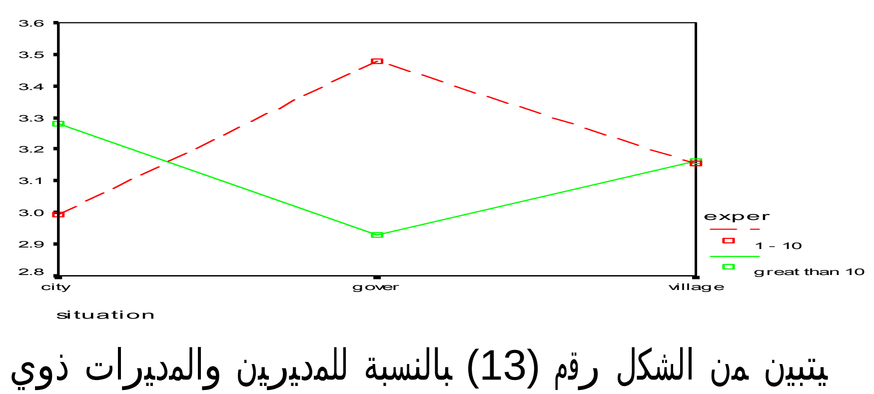

يتبين من الشكل رقم (12) أن الوسط الحسابي للذكور، أقل من الوسط الحسابي للإناث لذوي الخبرة الأكثر من10سنوات، وبالنسبة لـذوي الخبـرة مـن (1 – 10) سنوات فالوسط الحسابي للذكور أكبر من الوسط الحسابي للإناث.

يرى الباحث أن ذلك يمكن أن يعزى إلى سببين رئيسين هما عامل الخبـرة، وعامل كثرة إجازات الأمومة ورعاية المولود والإجازات المرضية عند المعلمـات في مدارس البنات.

**ثانيـاً**: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس، لأثر تنقلات المعلمين والمعلمـات علـى الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، تعزى للتفاعل بين موقع المدرسة والخبرة على مجالي الطلاب والمناهج فقط. والشكلين رقم (13، 14 ) يبينان نتائج ذلك.

**شكل رقم ( 13 )**

**أثر تفاعل الموقع والخبرة على مجال الطلاب**



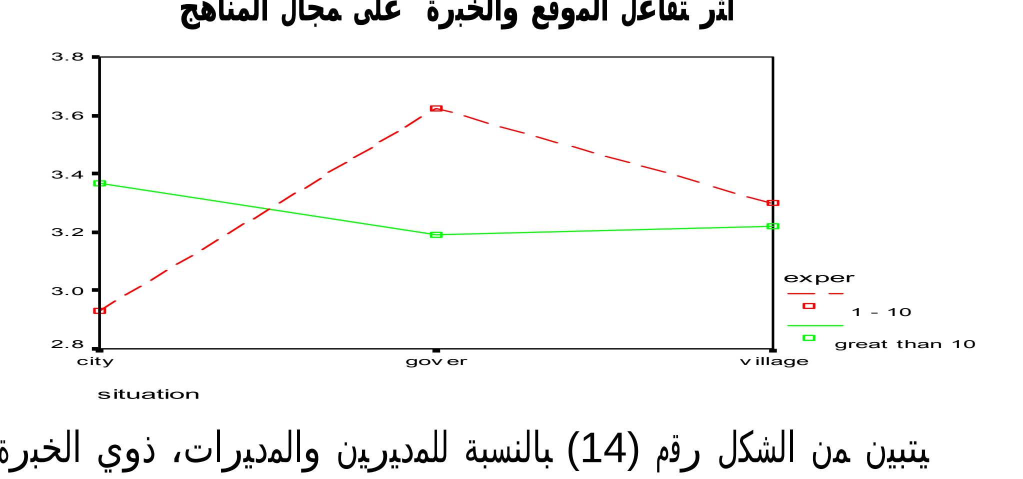

يتبين من الشكل رقم (13) بالنسبة للمديرين والمديرات ذوي الخبـرة مـن (1 – 10) سنوات كان أعلى وسط حسابي لمديري ومديرات المحافظة. يليه الوسط الحسابي لمـديري ومـديرات القريـة. وأقـل وسـط حـسابي كـان لمـديري

المدينة ، وبالنسبة لذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات كان أعلـى وسـط حـسابي لمديري ومديرات المدينة. يليه الوسط الحسابي لمديري ومديرات القرية. وأقل وسط حسابي كان لمديري ومديرات المحافظة على مجال الطلاب.

وقد يعزى ذلك إلى أن مدارس المحافظة تأتي في الوسط من حيث حركـة النقل حيث إنه من الطبيعي أن ينتقل المعلم من القرية مروراً بالمحافظة ليصل إلـى المدينة وهي مكان استقراره الوظيفي، وبالتالي فإن المحافظة تعاني وباستمرار مـن كثرة التنقلات والندب والتكميل لتسديد العجز في مدارسها مما يـؤثر فـي مجـال الطلاب والمناهج.

**شكل رقم ( 14 )**

**أثر تفاعل الموقع والخبرة على مجال المناهج**




يتبين من الشكل رقم (14) بالنسبة للمديرين والمديرات، ذوي الخبرة مـن (1 – 10) سنوات كان أعلى وسط حسابي لمديري ومديرات المحافظة، يليه الوسط الحسابي لمديري ومديرات القرية. في حين كان أقل وسط حسابي لمديري ومديرات المدينة ، وبالنسبة لذوي الخبرة الأكثر من 10سنوات كان أعلـى وسـط حـسابي لمديري ومديرات المدينة. يليه الوسط الحسابي لمديري ومديرات القرية، وكان أقل وسط حسابي لمديري ومديرات المحافظة على مجال المناهج.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس في المدينة أكثر استقراراً مما يؤثر على وجهة نظرهم حول تأثر الإدارة بتنقلات المعلمين والمعلمات وذلـك لأنهم أقل تعرضاً لمشكلة تنقلات المعلمين كون المدارس البعيدة عن المدينـة أكثـر عرضه لنقل المعلمين وبالتالي أكثر تأثراً من مدارس المدينة، أما فيما يخص مديري ومديرات القرى فإن السبب يعود إلى أن مدارس القرى هي الأكثر معاناة من تنقلات

المعلمين والمعلمات ولما تحدثه من إرباك في الإدارة المدرسية مما يؤثر على رأي المدير والمديرة في مدارس القرى.

**ثالثاً**: لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس، لأثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، تعزى للتفاعلات الثنائية الأخرى.

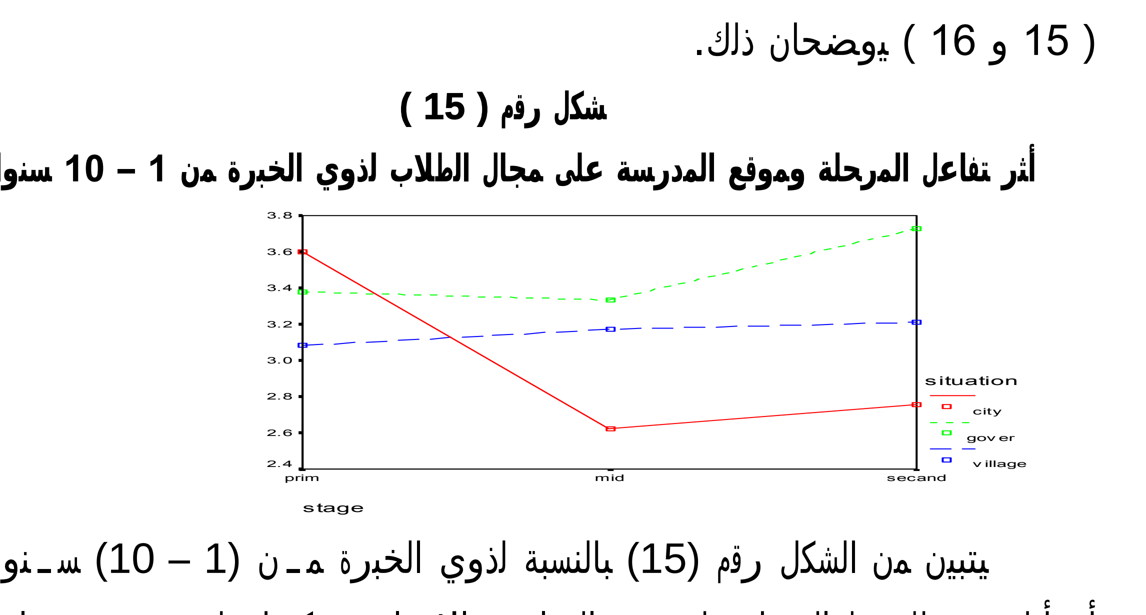
ويرى الباحث أن ذلك قد يعزى إلى تباين وجهات النظر بين مديري ومديرات المدارس حسب المرحلة الدراسية وموقع المدرسة والخبرة التعليمية.

**بالنسبة للتفاعلات الثلاثية:**

**أولاً**: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس لأثر تنقلات المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة تعزى للتفاعلات الثلاثية، بين المرحلة الدراسية، وموقع المدرسة، والخبرة على مجال الطلاب فقط والشكلان ( 15 و 16 ) يوضحان ذلك.

**شكل رقم ( 15 )**

**أثر تفاعل المرحلة وموقع المدرسة على مجال الطلاب لذوي الخبرة من 1 – 10 سنوات**

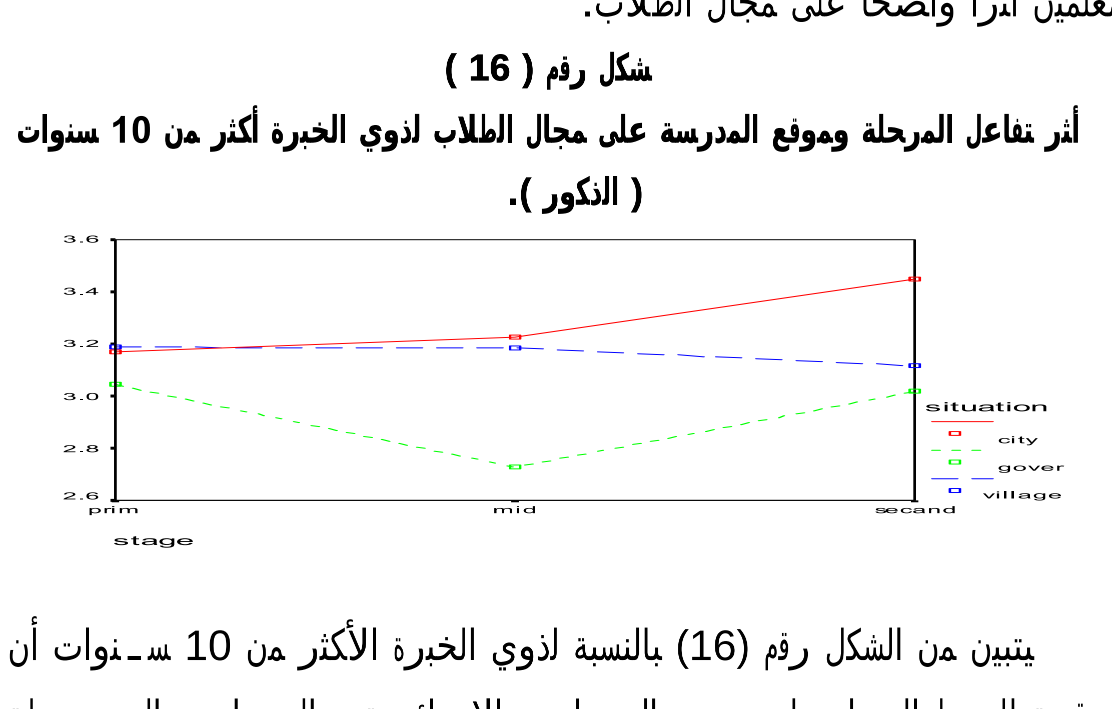



يتبين من الشكل رقم (15) بالنسبة لذوي الخبرة من (1 – 10) سنوات أن أقل قيمة للوسط الحسابي لمديري المدارس الابتدائية كان لمديري مدارس القرية ، وأقل قيمة للوسط الحسابي لمديري المدارس المتوسطة كان لمديري مدارس المدينة وأقل قيمة للوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية كان لمديري مدارس المدينة على مجال الطلاب.

وقد يعزى ذلك إلى أن معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة والثانوية في مدارس المدينة أكثر استقراراً من معلمي المحافظة والقرية، مما لا يجعل لتنقلات المعلمين أثراً واضحاً على مجال الطلاب.

**شكل رقم ( 16 )**

**أثر تفاعل المرحلة وموقع المدرسة على مجال الطلاب لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات ( الذكور ).**




يتبين من الشكل رقم (16) بالنسبة لذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات أن أقل قيمة للوسط الحسابي لمديري المدارس الابتدائية، والمدارس المتوسطة والمدارس الثانوية كان لمديري مدارس المحافظة على مجال الطلاب.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى الخبرة التعليمية الكبيرة لهم وقدرتهم على التغلب على المشكلات الناتجة عن النقل وحلها.

**ثانياً**: لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس لأثر تنقلات المعلمين والمعلمات، على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، تعزى للتفاعلات الثلاثية الأخرى.

ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يعزى إلى اختلاف آراء مديري ومديرات المدارس حسب تفاعلات المتغيرات مع بعضها البعض فكل شخص له وجهة نظر وظروف تختلف عن الآخر.

**بالنسبة للتفاعلات الرباعية:**

لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس لأثر تنقلات

المعلمين والمعلمات على الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة تعزى للتفاعلات الرباعية.

ويرى الباحث أن ذلك يعد أمراً طبيعياً فمن الصعب أن يكون هناك تفاعل بين أربعة متغيرات، وذلك لأن لكل مدير ومديرة ظروف ومدرسة، ومرحلة دراسية، وخبرة تختلف عن الآخر.

## 3.4 التوصيات

بالنظر إلى نتائج الدراسة نجد أنها أظهرت أن الإدارة المدرسية من خلال جميع المجالات(الإدارة، والمعلمين، والطلاب، والمناهج) تتأثر من تنقلات المعلمين والمعلمات بدرجة متوسطة حسب وجهات نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، بالرغم من أن التنقلات تعتبر من المشكلات الرئيسة التي تواجه الإدارة المدرسية. وتحد من تحقيق أهدافها. لذا فإن الباحث يوصي بالآتي:

1- وضع آلية منظمة ومحكمة تحد من كثرة تنقلات المعلمين والمعلمات أثناء العام الدراسي، وضرورة الانتهاء من جميع مراحل عملية النقل قبل بداية العام الدراسي، ليبدأ أول يوم دراسي بطاقم متكامل من المعلمين والمعلمات في المدارس.

2- ضرورة بقاء المعلم أو المعلمة مدة كافية في المدرسة لا تقل عن ثلاث سنوات حتى تستفيد المدرسة منه استفادة كبيرة.

3- إجراء دراسات ميدانية، تستهدف تنقلات المعلمين والمعلمات. وأثرها على مجال الإدارة والمعلمين بصفة خاصة.

4- إجراء دراسات ميدانية تستهدف وضع حل لمشكلة تنقلات المعلمين والمعلمات في المملكة العربية السعودية.

# المراجع

## أ – المراجع العربية


أبو الكشك، محمد ( 2006 )، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، عمان، دار جرير.

أبوعودة، محمد ( 2001 )، **دراسة وتحليل الواقع الفعلي لدور الإشراف التربوي في المدارس ومدى تأثيره في تحسين الموقف التعليمي – التعلمي وتحديـد الصعوبات والمشكلات التي تعرقل عملية الإشراف التربوي**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

أحمد، أحمد إبراهيم (2001)، **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الإسـكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

إسماعيل، ختام (2006)، **دليل المدراء في الإدارة المدرسـية**، ط1، عمـان، دار التقدم العلمي.

آل ناجي، محمد ( 2005 )، **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**، ط1، الرياض، مطابع المدينة.

باعباد، علي ( 1995 )، **أهم المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجـه المدرسة الثانوية في اليمن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صـنعاء، اليمن.

البدري، طارق ( 2001 )، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربويـة**، ط1، عمان، دار الفكر.

التويجري، وفاء ( 2000 )، **مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنات بـالحرس الوطني في الرياض كما تراها المديرات والوكيلات والمشرفات التربويـات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الجهني، محمد، " **بعيدا عن شهادة الثانوية ومعدلاتها لماذا يرسبون فـي الـصف الأول الثانوي؟**، مجلة المعرفة، العدد 156 - ربيع الأول 1429هـ.

حبتور، عبدالعزيز، ( 2004 )، **مشكلة التنقلات**، مقال منشور فـي جريـدة 26 سبتمبر، العدد 1125، 6- مايو – 2004.

الحطبة، جميل، ( 1995 )، **المشكلات الإدارية والفنية التـي يواجههـا مـديرو مديرات المدارس والمراكز المهنية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الحمدان، جاسم ( 1996 )، **أهم المشكلات التي تواجهها إدارات مدارس التعلـيم العام في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، دولـة الكويت.

الحمياني، محمد ( 1998 )، **حجم ظاهرة غياب المعلمين في مـدارس الابتدائيـة الحكومية للبنين في مدينة الرياض،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الخباز، جمال (2002)، **دراسة ميدانية لمشكلات الإدارة المدرسية في المـدارس الثانوية العامة– تعليم خاص عربي بمصرفات من وجهة نظر مـديري هـذه المدارس**، المجلة التربوية، العدد 109 (2)، 195ـ 257.

الخنجر، مرزوق ( 2001 )، **المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات فـي المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيـت، الأردن.

الدسوقي، علي ( 2001 ) **دراسة ميدانيـة لـبعض مـشكلات الإدارة المدرسـية بالمدرسة الثانوية الزراعية بمصر**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة طنطا جمهورية مصر العربية.

دهيش، خالـد والـشلاش، عبـدالرحمن ورضـوان، سـامي ( 2006 )، **الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عمليـة**، ط2، الريـاض، مكتبـة الرشد.

الدوسري، سعيد ( 2004 )، **أفكار تربويـة لمـدير المدرسـة الابتدائيـة**، ط1، الرياض، دار القاسم.

الدوسري، محمد ( 2003 )، **دراسة وصفية لأبرز مشكـلات الإدارة المدرسـية التي تواجه مديري ومـديرات المـدارس المتوسـطة والثانويـة النهاريـة**

**بمحافظتي وادي الدواسر والسليل من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الرحيلي، عايض ( 2003 )، **مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الرفاعي، سعد ( 2006 )، **إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية**، ط2، جدة، خوارزم العالمية للنشر والتوزيع.

الرفاعي، قاسم ( 2007 )، **ظاهرة التأخر الدراسي**، موقع المجد التعليمية، تمت الزيارة يوم الأربعاء الموافق: 6 / 9 / 1429هـ، الساعة العاشرة مساءً.

السبيعي، عبيد ( 2006 )، **عوامل رسوب طلاب الصف الأول الثانوي في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

السلمي، سعود ( 2002 )، **دور مراكز الإشراف التربوي في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سليمان، مهدي ( 1999 )، **معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الشتري، عبدالعزيز ( 2000 )، **بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

الشمري، ذهب ( 2005 )، **المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

عابدين، محمد ( 2005 )، **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1، عمان، الشروق.

العتيبي، فلاح ( 2001 )، **التعليم في محافظة الدوادمي تطوره وواقعه ومعوقاته،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

العتيق، نورة ( 1999 )، **العوامل المؤدية إلـى تنقل المعلمات وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العجمي، فلاح ( 2004 )، **الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولـة الكويـت والحلـول المقترحة لها،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

العجمي، محمد ( 2007 )، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر،** ط1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

العريني، عبدالعزيز ( 2006 )، **عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليميـة في المدارس الابتدائية في منطقة الرياض من وجهة نظر مديريها،** دراسـة تربوية، إدارة تعليم الرياض، المملكة العربية السعودية.

عطوي، جودت ( 2004 )، **الاتجاهات المدرسية الحديثـة مفاهيمهـا النظريـة وتطبيقاتها العملية،** ط1، عمان، دار الثقافة.

العطوي، سلامة ( 2005 )، **المشكلات التي يوجهها مديرو ومديـرات مدارس وزارة الدفاع والطيران في المملكة العربية السعودية من وجهـة نظـرهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العمري، علي ( 2001 )، **عشرون عاماً.. أرقام ودلالات،** المدينة المنورة، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة.

الفايز، عبدا ( 1993 )، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسـية،** ط2، الريـاض، مطبعة سعيد.

القحطاني، سالم ( 1995 ) **واقع تنقلات المدرسين في المدارس المتوسطة للبنين بمدينة الرياض والعوامل المؤدية إلى تلك التنقلات ومعرفة وجهـات نظـر المدرسين تجاه العوامل المؤدية إلى تنقلاتهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

القرعان، أحمد وحرحشه، علـي ( 2004 )، **الإدارة المدرسـية الحديثـة**، ط1، عمان، دار الإسراء للنشر والتوزيع.

المجالي، فايز ( 2000 )، **الصعوبات التي تواجههـا الإدارة المدرسـية وأثرهـا فيتحصيل الطلبة من وجهة المـديرين والمعلمـين فـي مـدارس المرحلـة الأساسية الأولى في لواء قصبة الكرك بـالأردن للعـام الدراسـي 1998/ 1999م**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، لبنان.

محمود، كمال ( 1996 )، **الصعوبات التي تواجه مديري المـدارس الأساسـية الحكومية في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجـاح الوطنية، نابلس.

مصطفى، صلاح وعمر، فدوى ( 2007 )، **مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي**، ط1، الرياض، مكتبة الرشد.

المعايطة، عبدالعزيز ( 2007 )، **الإدارة المدرسـية فـي ضـوء الفكـر الإداري المعاصر**، ط1، عمان، الحامد.

المعايطه، سميح ( 2008 )، " **تنقلات المعلمين والمعلمات** "، جريدة الغد الأردنية، 9 / 11 / 2008.

المعمري، سيف ( 1998 )، **المشكلات التي واجهها مديرو المـدارس الثانويـة ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات**، رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

هادي، عبدا ( 2007 )، **مفهوم الإدارة المدرسية**، موقع مكتـوب الالكترونـي، الاثنين 5 تشرين الثاني 2007، تم الزيارة في يوم السبت الموافق : 9 / 9 / 1429هـ، الساعة الرابعة مساءً. على الرابط: www.manhal.net

وزارة التربية والتعليم ( 2000 )، **القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العـــام**، الرياض، وزارة التربية والتعليم.

## ب- المراجع الأجنبية:


Ingeroll, R (2001), teacher mobility & teacher turnover in Wisconsin. **educational journal**, 38. 3. 499-534.

Kizlik, Robert. (1999): **Classroom and Behavior Management**, U.S.A: University of New Orleans.

Luekens, Michael T. ;Lyter, Deanna M. Fox, Erin E (2004). **Teacher Attrition and Mobility Results from the Teacher Follow-up Survey**, 2000–01 U.S. Department of Education Institute of Education Sciences NCES 2004–301 & Education Statistics.

Plecki,m elfers,a loeb,h knapp,m (2005), teacher retention and mobility at school in Washington state. **Educational journal**, 48.3.409-460.

Prost, Corinne (2006).**Teachers' mobility: which incentives can improve teacher Qualityin specific schools: Preliminary work**? Paris: Cornell University.

Rockoff, J. (2004). the nature of the teacher workforce: mobility, turnover and its problems. **American Economic Review**, 96(2): 240–252.

## ملحق ( أ )

## أسماء محكمي الاستبانة

## قائمة

## محكمين أداة الدراسة

| م | الاسم | الرتبة العلمية | التخصص | العمل الحالي |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هاني الطويل | أستاذ | إدارة تربوية | عضو هيئة التدريس الجامعة الأردنية |
| 2 | أنمار الكيلاني | أستاذ | إدارة تربوية | عضو هيئة التدريس الجامعة الأردنية |
| 3 | ملوح الخريشا | أستاذ مشارك | أصول تربية | عضو هيئة التدريس جامعة مؤتة |
| 4 | منيرة الشرمان | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | عضو هيئة التدريس جامعة مؤتة |
| 5 | حسن الطعاني | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | عضو هيئة التدريس جامعة مؤتة |
| 6 | يوسف محمود القطاني | أستاذ | علم النفس التربوي | عضو هيئة التدريس الجامعة الأردنية |
| 7 | حسن محمد ثاني | أستاذ مشارك | علم النفس التربوي | عميد التعليم الموازي والمستمر جامعة طيبة |
| 8 | عبدالله راجي أبو رضوان | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | عضو هيئة التدريس جامعة طيبة |
| 9 | محمد يوسف عفيفي | أستاذ مشارك | تربية | عضو هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية |
| 10 | نايل الرشايدة | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | عضو هيئة التدريس جامعة مؤتة |
| 11 | عبداللطيف خليل القائدي | بكالوريوس | تربية أسلامية | مشرف تربوي |
| 12 | دينه نافع العنزي | دبلوم تربوي | عام | مشرفة تربوية |
| 13 | بشرى عبدالله الشلالي | بكالوريوس | أحياء | مديرة مدرسة |
| 14 | سعد إبراهيم الرشيدي | بكالوريوس | إنجليزي | مدير مدرسة |
| 15 | طلال راضي الرشيدي | بكالوريوس | تاريخ | مدير مدرسة |
| 16 | مها مسعد المخلفي | بكالوريوس | لغة عربية | مديرة مدرسة |
| 17 | معيض عبدالعزيز البهيدل | دبلوم تربية | تربية رياضية | مدير مدرسة |
| 18 | منى عبدالله الغامدي | دبلوم تربية | عام | مديرة مدرسة |
| 19 | محمد ربيعان الرشيدي | بكالوريوس | رياضيات | وكيل مدرسة |
| 20 | ملفي مصلح الصاعدي | بكالوريوس | لغة عربية | معلم لغة عربية |

# ملحق ( ب )

## الاستبانة في صورتها الأولية

سعادة : ................................................. المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تنقلات المعلمين وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة " استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانه المرفقة والتي تتكون من ( ٤٦ ) فقرة موزعة على أربع مجالات هي ( الإدارة ، المعلمين ، الطلاب ، المناهج ) وهي موجهة لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة وسوف تكون الإجابة من حيث درجة التأثير وفق تدرج خماسي ( كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً ) .

ونظراً لأنكم تتمتعون بخبرة تربوية واسعة في المجال التربوي فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانه من حيث :

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة .
- مدى وضوح الفقرات .
- سلامة الصياغة اللغوية .
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم ....

الباحث

صالح بن منور الطويلعي

**بيانات المحكم :**

الاسم : ...............................................................................................

التخصص : ......................................................................................

الدرجة العلمية : ..............................................................................

العمل الحالي : ................................................................................

.........................................................................................................

**يمكن التواصل مع الباحث على العنوان التالي :**


المملكة العربية السعودية - المدينة المنورة - محافظة خيبر

هاتف: ٠٤٨٨٢٢٠٠٩ - ٠٤٨٨٢٠٧١٦

جوال: ٠٥٠٣٣٠١٥٢٥

البريد الإلكتروني : - almnor_100@hotmail.com

## التعريفات الإجرائية :

### تنقلات المعلمين :

هي نقل المعلم من مدرسة إلى مدرسة أخرى سواءً كان النقل على مستوى المنطقة أو خارج المنطقة .

### الإدارة المدرسية :

هي عملية توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم فيها.

### أثر تنقلات معلمين :

هو ما تحدثه تنقلات المعلمين من أثر على الإدارة المدرسية والذي يقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة التي ستعد لذلك .

.................................................................................................

### أولاً : البيانات الأولية ضع علامة ( √ ) في المكان المناسب :

**النوع الاجتماعي** :

ذكر . ☐ أنثى . ☐

**المرحلة الدراسية** :

ابتدائي . ☐ متوسطة . ☐ ثانوي . ☐

**موقع المدرسة** :

مدينة . ☐ محافظة . ☐ مركز . ☐

**الخبرة التعليمية** :

أقل من ٥ سنوات . ☐

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات . ☐

١٠ سنوات فأكثر ☐

**ثانياً : يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان الذي تراه مناسب :**

| م | الفقرات | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | وضوح العبارة | | العبارة بعد التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ينتمي | لا ينتمي | صحيحة | غير صحيحة | واضحة | غير واضحة | |
| | **مجال الإدارة** | | | | | | | |
| ١ | التأخر في إعداد الجدول المدرسي | | | | | | | |
| ٢ | تأثر خطة مدير المدرسة من عملية النقل | | | | | | | |
| ٣ | إرباك في الأعمال الإدارية | | | | | | | |
| ٤ | التأخر في الإشراف الفني على المعلمين | | | | | | | |
| ٥ | التأخر في توزيع المهام والأعمال على المعلمين | | | | | | | |
| ٦ | بذل جهد مع المعلم البديل لتعريفه بطريقة العمل | | | | | | | |
| ٧ | اضطرار المدير للتدريس عند عدم توفر البديل | | | | | | | |
| ٨ | عدم توفر معلومات كافية عن المعلم البديل | | | | | | | |
| ٩ | تأخر المدير في متابعة مهامه وواجباته المدرسية | | | | | | | |
| ١٠ | عدم تنفيذ برامج النمو المهني للمعلمين | | | | | | | |
| ١١ | عدم استفادة المدرسة من برامج تدريب المعلمين | | | | | | | |
| ١٢ | عدم توفر الخبرات التربوية بالمدرسة | | | | | | | |
| ١٣ | ضعف المستوى المهني للمعلم البديل | | | | | | | |

**إضافات وملاحظات :**

.....................................................................................................................................

.....................................................................................................................................

.....................................................................................................................................

.....................................................................................................................................

| م | الفقرات | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | وضوح العبارة | | العبارة بعد التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ينتمي | لا ينتمي | صحيحة | غير صحيحة | واضحة | غير واضحة | |
| | **مجال المعلمين** | | | | | | | |
| ١ | زيادة أنصبة حصص المعلمين | | | | | | | |
| ٢ | عدم ثبات الجدول الدراسي للمعلم | | | | | | | |
| ٣ | تدريس المعلم لمواد غير متخصص بها | | | | | | | |
| ٤ | زيادة حصص الانتظار للمعلم ( حصص الإشغال ) | | | | | | | |
| ٥ | ضعف علاقة معلمي المدرسة مع المعلم الجديد | | | | | | | |
| ٦ | كثرة مهام وواجبات المعلمين | | | | | | | |
| ٧ | فقدان روح العمل الجماعي بين المعلمين | | | | | | | |
| ٨ | تأخر المعلم البديل في تنفيذ خطة مادة تدريسه | | | | | | | |
| ٩ | عدم الاستقرار النفسي للمعلم المنقول دون رغبته | | | | | | | |
| ١٠ | تخوف المعلم المنقول من البيئة المدرسية الجديدة | | | | | | | |
| ١١ | عدم اهتمام المعلمين بالنمو المهني | | | | | | | |
| ١٢ | تهاون المعلم المنقول بعمله بعد صدور حركة النقل | | | | | | | |
| ١٣ | افتقار المعلمين للمعلم الخبير والمؤثر ( القدوة ) | | | | | | | |

**إضافات وملاحظات :**

............................................................................................................................................
............................................................................................................................................
............................................................................................................................................
............................................................................................................................................

| م | الفقرات | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | وضوح العبارة | | العبارة بعد التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ينتمي | لا ينتمي | صحيحة | غير صحيحة | واضحة | غير واضحة | |
| | **مجال الطلاب** | | | | | | | |
| ١ | اختلاف أسلوب معاملة المعلم للطلاب | | | | | | | |
| ٢ | اختلاف أسلوب التدريس | | | | | | | |
| ٣ | التأخر الدراسي لدى الطلاب | | | | | | | |
| ٤ | عدم انضباط طلاب المدرسة وكثرة مشاكلهم | | | | | | | |
| ٥ | الخوف والرهبة من المعلم الجديد | | | | | | | |
| ٦ | تأثر نفسية الطلاب من نقل معلمهم المحبوب | | | | | | | |
| ٧ | عدم اهتمام الطلاب بالمدرسة | | | | | | | |
| ٨ | عدم اهتمام الطلاب بمادة المعلم المنقول | | | | | | | |
| ٩ | توقف تحصيل الطلاب عند عدم توفر المعلم البديل | | | | | | | |
| ١٠ | انقطاع البرامج العلاجية للطلاب الضعاف | | | | | | | |
| ١١ | تسرب الطلاب من المدرسة | | | | | | | |
| ١٢ | جهل المعلم الجديد بخصائص ومستويات الطلاب | | | | | | | |

**إضافات وملاحظات :**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

| م | الفقرات | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | وضوح العبارة | | العبارة بعد التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ينتمي | لا ينتمي | صحيحة | غير صحيحة | واضحة | غير واضحة | |
| | **مجال المناهج** | | | | | | | |
| ١ | عدم تحقق أهداف المنهج المدرسي | | | | | | | |
| ٢ | التأخر في تنفيذ خطط المواد الدراسية | | | | | | | |
| ٣ | تأخر تنفيذ الأنشطة الطلابية | | | | | | | |
| ٤ | اختلاف أسلوب التقويم والاختبارات | | | | | | | |
| ٥ | عدم اهتمام المعلمين المنقولين بالنشاط المدرسي | | | | | | | |
| ٦ | عدم تعاون المعلم المنقول في تنفيذ المنهج المدرسي | | | | | | | |
| ٧ | خلل في توزيع الأنشطة الطلابية على المعلمين | | | | | | | |
| ٨ | تهاون المعلم المنقول بالمنهج المدرسي | | | | | | | |

**إضافات وملاحظات :**

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

# ملحق ( ج )

# الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

**المكرم مدير المدرسة : .................................................................. المحترم .**

**المكرمة مديرة المدرسة : .................................................................. المحترمة .**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **تنقلات المعلمين والمعلمات وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة . وقد تم بناء استبانه مكونة من ( ٤٢ ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي ( **مجال الإدارة ، مجال المعلمين ، مجال الطلاب ، مجال المناهج** ) من أجل تحقيق أهداف الدراسة .

ونظراً لأنكم تتمتعون بخبرة واسعة في الميدان التربوي فإنني أتطلع لتعاونكم معي في تحقيق أهداف هذه الدراسة من أجل الرقي بالمستوى التعليمي والتربوي في مدارسنا وذلك من خلال تكرمكم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية مع ثقتي التامة بأنها سوف تجد منكم الاهتمام والحرص رغم كثرة مشاغلكم وواجباتكم المدرسية ، مؤكداً لكم بأن المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحث سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا من أجل أغراض البحث العلمي .

**شاكرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم ....**

**الباحث**

**صالح بن منور الطويلعي**

**أولاً: البيانات الأولية ضع علامة ( √ ) في المكان المناسب :**

**النوع الاجتماعي :**

ذكر ☐

أنثى ☐

**المرحلة الدراسية :**

ابتدائية ☐

متوسطة ☐

ثانوية ☐

**موقع المدرسة :**

مدينة ☐

محافظة ☐

قرية ☐

**الخبرة التعليمية :**

أقل من ١ إلى ١٠ سنوات ☐

١٠ سنوات فأكثر ☐

**ثانياً : يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان الذي تراه مناسب :**

| م | الفقرات | درجة التأثير | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| | **مجال الإدارة** | | | | | |
| ١ | إرباك في إعداد الجدول المدرسي | | | | | |
| ٢ | تأثر خطة مدير المدرسة من عملية النقل | | | | | |
| ٣ | إرباك في الأعمال الإدارية | | | | | |
| ٤ | التأخر في الإشراف الفني على المعلمين | | | | | |
| ٥ | التأخر في توزيع المهام على المعلمين | | | | | |
| ٦ | بذل جهد مع المعلم البديل لتعريفه بطريقة العمل | | | | | |
| ٧ | اضطرار المدير للتدريس عند عدم توفر المعلم البديل | | | | | |
| ٨ | تأخر المدير في متابعة مهامه وواجباته المدرسية | | | | | |
| ٩ | قلة تنفيذ برامج النمو المهني للمعلمين | | | | | |
| ١٠ | ضعف استفادة المدرسة من برامج تدريب المعلمين عند نقلهم | | | | | |
| ١١ | قلة توافر الخبرات التربوية بالمدرسة | | | | | |
| ١٢ | ضعف المستوى المهني للمعلم البديل | | | | | |

| م | الفقرات | درجة التأثير | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| | **مجال المعلمين** | | | | | |
| ١ | زيادة أنصبة المعلم من الحصص | | | | | |
| ٢ | اضطراب الجدول المدرسي للمعلم | | | | | |
| ٣ | تدريس المعلم لمواد غير متخصص بها | | | | | |
| ٤ | زيادة حصص الانتظار للمعلم ( حصص الإشغال ) | | | | | |
| ٥ | ضعف علاقة معلمي المدرسة مع المعلم الجديد | | | | | |
| ٦ | كثرة واجبات المعلم | | | | | |
| ٧ | فقدان روح العمل الجماعي بين المعلمين | | | | | |
| ٨ | تأخر المعلم البديل في تنفيذ خطة مادة تدريسه | | | | | |
| ٩ | ضعف الاستقرار النفسي للمعلم المنقول دون رغبته | | | | | |
| ١٠ | تخوف المعلم المنقول من البيئة المدرسية الجديدة | | | | | |
| ١١ | تهاون المعلم المنقول بأعماله بعد صدور حركة النقل | | | | | |
| ١٢ | افتقار المعلمين للمعلم الخبير ( القدوة ) | | | | | |

| م | الفقرات | درجة التأثير | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| | **مجال الطلاب** | | | | | |
| ١ | اختلاف أسلوب معاملة المعلم للطلبة | | | | | |
| ٢ | اختلاف أسلوب التدريس | | | | | |
| ٣ | التأخر الدراسي لدى الطلبة | | | | | |
| ٤ | عدم انضباط طلبة المدرسة | | | | | |
| ٥ | خوف الطلبة من المعلم البديل | | | | | |
| ٦ | تأثر نفسية الطلبة من نقل معلمهم | | | | | |
| ٧ | ضعف اهتمام الطلبة بالمدرسة | | | | | |
| ٨ | ضعف اهتمام الطلبة بمادة المعلم المنقول | | | | | |
| ٩ | انقطاع البرامج العلاجية للطلبة ذوي المستوى المتدني | | | | | |
| ١٠ | تسرب الطلبة من المدرسة | | | | | |
| ١١ | جهل المعلم البديل بمستويات الطلبة | | | | | |

| م | الفقرات | درجة التأثير | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| | **مجال المناهج** | | | | | |
| ١ | ضعف تحقيق أهداف المنهج المدرسي | | | | | |
| ٢ | التأخر في تنفيذ خطط المواد الدراسية | | | | | |
| ٣ | تأخر تنفيذ الأنشطة الطلابية | | | | | |
| ٤ | اختلاف أسلوب التقويم | | | | | |
| ٥ | ضعف اهتمام المعلم المنقول بالنشاط المدرسي | | | | | |
| ٦ | قلة تعاون المعلم المنقول في تنفيذ المنهج المدرسي | | | | | |
| ٧ | وجود خلل في توزيع الأنشطة الطلابية على المعلمين | | | | | |

## ملحق ( د )

## خطاب رئيس جامعة مؤتة

## للمدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنين )

MU'TAH UNIVERSITY
President Office



جامعة مؤتة
مكتب الرئيس

Ref. :
Date :

الرقم : ١٠٨/ ٤٢٨٧
التاريخ : ٥/شعبان/١٤٢٩هـ
الموافق : ٧/٨/٢٠٠٨م

سعادة مدير عام الإدارة العامةللتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين) المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب صالح منور الطويلعي / ماجستير إدارة تربوية في توزيع الاستبانة الخاصة برسالته الموسومة بـ "**تنقلات المعلمين وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة**"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣١٦/١٢٥

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

# الملحق ( هـ )

## خطاب رئيس جامعة مؤتة

## للمدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنات )

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/ ٤٢٨٥

التاريخ : ٥/شعبان/١٤٢٩هـ

الموافق : ٧/٨/٢٠٠٨م

**سعادة مدير عام الإدارة العامةللتربية والتعليم بمنطقة المدينة ال بنات** رم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب صالح منور الطويلعي / ماجستير إدارة تربوية في توزيع الاستبانة الخاصة برسالته الموسومة بـ "**تنقلات المعلمين وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة**"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

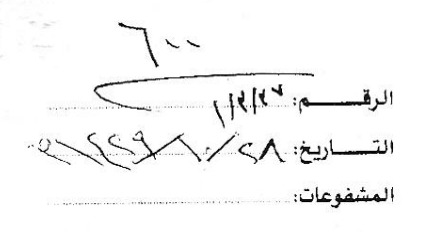
نسخة / عميد الدراسات العليا

٣١٦/١٢٥

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

## الملحق ( و )

## خطاب المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنين ) لمديري المدارس لمساعدة الباحث.






المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم
بمنطقة المدينة المنورة
(بنين)

الرقم:
التاريخ:
المشفوعات:

إدارة التخطيط والتطوير التربوي - البحوث والمشروعات التربوية

## تعميم إلى جميع المدارس الحكومية ومراكز الإشراف بالمنطقة

إلـى : مدير مركز الإشراف / سلمه الله

إلـى : مدير مدرسة / سلمه الله

مـن المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة

بشأن : تطبيق أدوات دراسة الباحث/ صالح بن منور جهاد العنزي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد .

إشارة إلـى خطاب الملحقية الثقافية السعودي في الأردن رقم ٣/١٠٢٤٣ في ١٤٢٩/١٠/٦هـ المتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث / صالح بن منور جهاد العنزي بتطبيق أدوات دراسته بعنوان " تنقلات المعلمين والمعلمات وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة " وذلك ضمن متطلبات حصوله على درجة الماجستير .

عليه نفيدكم بأنه سوف يقوم الباحث بتطبيق الاستبانة الخاصة بالدراسة واستلامها منكم بنفسه ، نأمل تسهيل مهمته والتعاون معه عند زيارة لكم ونحن على ثقة باهتمامكم لأعمال البحث التربوي التي تسهم في تطوير العملية التربوية والتعليمية .

ولكم تحياتي ،،

د. بهجت بن محمود جنيد

- صورة لقسم البحوث والمشروعات التربوية
- صورة للباحث
- صورة للاتصالات

التخطيط والتطوير التربوي مباشر ٨٢٨١٩٧٧ قسم البحوث والمشروعات التربوية سنترال ( ٨٢٢٥٠٥٢ ) تحويله ٢٠١

هاتف ٨٣٦٦٣٣٣-٨٣٦٠٣٥١-٨٣٦٠٣٥٩ فاكس ٨٣٦١٩٢٧ بريد إلكتروني : madinaedu@admin.madinaedu.gov.sa

## الملحق ( ز )

**خطاب مساعدة المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنات ) للشؤون التعليمية لمديرات المدارس لمساعدة الباحث.**

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
( بنـــات )

وحدة الدراسات والبحوث التربوية




الرقـــم : ٢٠٧/١٧١م
التـاريـخ : ١٤٢٩/١١/٤هـ
المشفوعات : ..........................

**المكرمة / مديرة المدرسة** **رعاها الله**

**(مديرات جميع المدارس في جميع المراحل)**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

يقــوم الــباحث/ **صالح منور الطويلعي** ، الطالب بمرحلة الماجستير بإجراء دراسة علمــية بعــنوان **"تنقلات المعلمين وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة "**، ويحتاج إلى تطبيق الدراسة على عينة من مديرات جميع المدارس في جميع المراحل بمنطقة المدينة المنورة.

نأمــل مــنكم تســهيل مهمة الباحث والتعاون معه في تطبيق أداة الدراسة. علماً بأن التطبيق سيكون خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٠/١٤٢٩هــ.

١١/٤

**شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،**

**مساعدة المدير العام للشئون التعليمية**
١١/٤
**د. نورة سليمان البقعاوي**

## الملحق ( ح )

## صورة من المقابلة التي أجريت مع مدير شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة ( بنين ).

الأستاذ الفاضل: موفق محمد.
مدير شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة المحترم

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد**

أنا طالب ماجستير ورسالتي بعنوان ( **تنقلات المعلمين والمعلمات وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة** ) وللأسف الشديد فأن الأدب النظري حول الدراسة قليل أن لم يكن معدوم فلم أجد مرجع يتحدث عن تنقلات المعلمين للرجوع له وليكون مرجع من مراجع الرسالة. لذا فإنني سوف أقوم بإجراء مقابلة معكم كمدير لشؤون المعلمين ( مجتمع الدراسة ) ولخبرتكم الكبيرة في مجال تنقلات المعلمين وسوف تكون هذه المقابلة مرجع من مراجع الرسالة كما إنها سوف تكون على شكل أسئلة يترك لكم حرية الإجابة عليها مع الاستعانة بما لديكم من نشرات وتعاميم عن التنقلات. راجين منكم التعاون مساعدتنا في إجراء هذه المقابلة. سائلين المولى عز وجل لكم التوفيق والسداد وأن يجعل كل ما تبذلونه من خير في موازين حسناتكم.

**الباحث /**
**صالح منور الطويلعي**

..........................................................................................

**أسئلة المقابلة**
**س1: مقدمة بسيطة عن تنقلات المعلمين ؟**
**س2: مفهوم تنقلات المعلمين ؟**
**س3: أهمية تنقلات المعلمين ؟**
**س4: أهداف تنقلات المعلمين ؟**
**س5: أنواع نقل المعلمين ؟**
**س6: آلية النقل ؟**
**س7: المشكلات التي تواجه حركة النقل ؟**
**س8: نرغب الحصول على إحصائية لحركة نقل المعلمين في إدارة التعليم للعامين الدراسيين ( 1427هـ / 1428هـ ) و ( 1428هـ / 1429هـ ) ؟**
**يمكن التواصل مع الباحث من خلال:**
**جوال: 0503301525**
**البريد الالكتروني: almnor_100@hotmail.com**




**المملكة العربية السعودية**

**وزارة التربية والتعليم**

**الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة**

## الشؤون التعليمية – إدارة شؤون المعلمين

..............................................................................

**يعتبر المعلم من أكثر موظفي الدولة تنقلا وذلك لكثرة المدارس والمعلمين وللنمو الدائم في أعداد الطلاب الذي يتطلب افتتاح فصول جديدة أو مدارس جديدة.**

**س 1: مفهوم تنقلات المعلمين:**

ج 1- هي نقل شاغلي الوظائف التعليمية من إدارة تعليمية إلى أخرى أو من مدرسة إلى مدرسة أخرى وفق آليات و ضوابط محددة.

**س 2: ما هي أهمية تنقلات المعلمين:**

ج2: توفير احتياج جميع المدارس و الأقسام التربوية داخل الإدارة التعليمية بالأعداد و التخصصات المطلوبة من شاغلي الوظائف التعليمية لسد النقص الناتج عن النمو والتسرب ( وفاة - التقاعد – نقل الخدمات – الاستقالة – كف اليد – النقل الخارجي.....الخ). وتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلمين بتحقيق رغباتهم. والعمل على توظيف الإمكانات المتاحة بما يخدم العملية التربوية والتعليمية.

**س3: ما هي أنواع النقل:**

ج3: أنواع النقل هي:

<u>أولاً: النقل بالرغبة:</u>

وهي إجراء حركة لتلبية رغبات شاغلي الوظائف التعليمية في النقل وفق ضوابط و عناصر المفاضلة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم. وينقسم إلى قسمين:

<u>أ- حركة النقل الخارجي:</u>

وهي إجراء حركة لتلبية رغبات شاغلي الوظائف التعليمية في النقل من محافظة تعليمية إلى أخرى سواء داخل الإدارة أو خارجها ويتم تنفيذ النقل عن طريق الوزارة.

<u>ب- حركة النقل الداخلي:</u>

وهي إجراء حركة لتلبية رغبات شاغلي الوظائف التعليمية في النقل من مدرسة إلى أخرى وتوزيع المنقولين في الحركة الخارجية على المدارس وفق الضوابط والآليات المحددة لذلك

<u>ثانياً:النقل للمصلحة التعليمية:</u>

وهي نقل المعلم الذي صدر بحقه قرار من صاحب الصلاحية إلى موقع يحدد الهدف المنشود من النقل حسب الاحتياج المتوفر بحيث لا يصل مسافة الانتداب.

<u>ثالثاً: النقل لذوي الظروف الخاصة:</u>

وتشكل له لجنة لدراسة ظروف المعلمين الصحية والاجتماعية والعمل على تحقيق رغباتهم بما يتوافق مع ظروفهم وفق الضوابط المنظمة لذلك.

رابعاً: لم الشمل: وهي الجمع بين المعلم وزوجته المعلمة في منطقة تعليمية واحدة.

**س 4: ما هي الآلية المتبعة بالنقل؟**

ج 4: لكل حركة نقل آلية محددة وهي كما يلي:

أ - حركة النقل الخارجي: -

دور شؤون المعلمين في إدارات التربية والتعليم في النقل الخارجي التعليم لشاغلي الوظائف التعليمية في الإدارة بضوابط و آلية النقل الخارجي الواردة من الوزارة متابعة تنفيذ إجراءات طلبات النقل الخارجي مع الجهات ذات العلاقة وذلك عن طريق التالي:

- مخاطبة شؤون الموظفين للتأكد من أيام الغياب لطالبي النقل.
- مخاطبة الإشراف التربوي للتأكد من درجة الأداء الوظيفي لطالبي النقل.
- مخاطبة لجنة قضايا المعلمين و المتابعة لمعرفة أصحاب القضايا الذين لا يحق لهم النقل.
- عدم إدراج من لا تنطبق عليه الضوابط المحددة في حركة النقل الخارجي مع إشعارهم بالإجراءات المتخذة بحقهم.
- استقبال طلبات النقل الخارجي وتدقيقها.
- استقبال طلبات العدول و التعديل وتدقيقها ورفعها للوزارة.
- إشعار المتقدمين للنقل الخارجي من الإدارة التعليمية بنتائج الحركة الخارجية.
- متابعة إخلاء طرف المنقولين من الإدارة التعليمية على الإدارات التعليمية الأخرى مع الجهات ذات العلاقة.
- التواصل مع الوزارة في كل ما يستجد.

ب – حركة النقل الداخلي –

الأساليب الإجرائية لتنفيذ الحركة الداخلية:

- توزيع مدارس المحافظة إلى شرائح ( مجموعة من المدارس المتقاربة في البعد و المتشابهة في الظروف الجغرافية و البيئية ).
- تحديد أفضلية الشرائح و فق رؤية الإدارة مشتملاً على رقم لكل شريحة.
- تحديد أفضلية المدارس داخل كل شريحة مشتملاً على الرقم الثابت للمدرسة ( الوزاري ).
- التعميم لشاغلي الوظائف التعليمية بالإدارة مشتملاً على الضوابط والتعليمات.
- استقبال و تدقيق بيانات النقل الداخلي مع التأكد على:
- مخاطبة شؤون الموظفين للتأكد من أيام الغياب لطالبي النقل.
- مخاطبة الإشراف التربوي للتأكد من درجة الأداء الوظيفي لطالبي النقل.
- مخاطبة لجنة قضايا المعمين و المتابعة لمعرفة أصحاب القضايا الذين لا يحق لهم النقل.
- عدم إدراج من لا ينطبق عليه الضوابط المحددة في حركة النقل الداخلي مع إشعارهم بالإجراءات المتخذة بحقهم.
- تحديد احتياج كل مدرسة مع مراعاة ما يلي:
- ميزانية المدرسة مع الفصول و الطلاب للعام القادم.
- توزيع التخصصات في المرحلة الابتدائية.

- استبعاد المنقول خارج إدارة التربية والتعليم من المدارس.
- استبعاد حالات التسرب الحالية و المتوقعة من شاغلي الوظائف التعليمية.
- اعتبار مواقع المعلمين غير السعوديين شاغرة.
- أن لا يقل الاحتياج في المحافظة عن عدد المنقولين إليها ولا يزيد عن الاحتياج المحدد من الوزارة في كل تخصص.
- حصر المعلمين في كل تخصص.
- تمكين المعلمين العائدين للإدارة من إدخال رغباتهم شرائح المحافظة لإدخالها ببرنامج الحركة.
- تمكين المعلمين المنقولين للإدارة التعليمية من إدخال رغباتهم شرائح المحافظة لإدخالها في برنامج الحركة.
- تنفيذ حركة ذوي الظروف الخاصة و المصلحة العامة قبل إجراء الحركة الآلية بما يحقق الهدف المنشود.
- تغذية برنامج النقل ( برنامج الحركة ) بالاحتياج المحدد لكل مدرسة.
- تنفيذ الحركة الداخلية
- إصدار قرار نتائج الحركة الداخلية و تعميمه على المدارس و أقسام الإدارة.
- إصدار خطابات التوجيه من إدارة شؤون المعلمين.

**س 5: ما هي المشكلات التي تواجه حركة النقل ؟**

ج 5: لا توجد مشاكل حقيقية تواجه حركة النقل لأنها تتم وفق الأنظمة والآليات عن طريق برامج حاسوبية دقيقة وتنشر على الانترنت بكافة تفاصيلها مع مفاضلة جميع المعلمين المنقولين وغير المنقولين حتى يتمكن المعلم من منزله معرفة أسباب عدم نقله. وتكمن المشكلة الحقيقية في تقبل نتائج حركة النقل من قبل بعض المعلمين نتيجة لنقص في ثقافة الحقوق و الواجبات لديهم.

( للمزيد موقع إدارة شؤون المعلمين بالمدينة www.dot.gov.sa )

مع تحيات الأستاذ / **موفق سليمان**

مدير شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة

## الملحق ( ط )

## نماذج من بعض خطابات مديرات الإشراف التربوي ومديرات المدارس لتعبئة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
( بنات )



الرقم : ..........................
التاريخ : ..........................
المشفوعات : ..........................

المكرمة مديرة مكتب الإشراف التربوي بمحافظة الحناكية المحترمة

المكرمة مديرة المدرسة /------------------------------- المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناء على تعميم مساعدة المدير العامة للشئون التعليمة
بمنطقة المدينة المنورة للبنات
برقم ٧/١٧١م وتاريخ ١٤٢٩/١١/٤هـ

بشأن / بحث أ / صالح منور الطويلعي ، الطالب بمرحلة الماجستير بإجراء دراسة علمية بعنوان

**" تنقلات المعلمين وأثرها على الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة "**

ويحتاج إلى تطبيق الدراسة على عينة من مديرات المدارس في جميع المراحل بمنطقة المدينة المنورة ٠
نأمل منكن تسهيل مهمة الباحث والتعاون معه في تطبيق أدارة الدراسة علماً بأن التطبيق سيكون خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٢٩هـ /١٤٣٠هـ ٠

**هذا للاعتماد والتمشي بموجبة**

شاكرين ومقدرين تعاونكم

مديرة مكتب الإشراف التربوي بمحافظة الحناكية
أ / منال عبدالرحمن بصيل

سوزان سندي
ص- لمديرة الإشراف للمتابعة
ص- لكل المدارس
ص- للصادر العام

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
( بنــات )




الرقـــم : ٩ / م.ث
التاريـخ : ١٤٣٠/١/٦هـ
المشفوعات : ....................

المتوسطة والثانوية الأولى بالمسيجيد

المكرم مندوب التربية والتعليم بمركز المسيجيد ........ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته............. وبعد

رداً على الخطاب رقم ٧/١٧١م في ١٤٢٩/١١/٤هـ

بشأن الإجابة على نشرات الاستبيان المقدم من الباحث/ صالح الطويلعي

نرفق لكم عدد واحد استبانه.

نأمل التكرم بالعلم ،،

ودمتم،،،،

مديرة المدرسة: نوال صالح الأحمدي

الباحث
صالح بن منور الطويلعي
**ماجستير إدارة تربوية**
المملكة العربية السعودية
المدينة المنورة - محافظة خيبر
هاتف: 04 / 8820009 – جوال: 0503301525
البريد الإلكتروني: almnor_100@hotmail.com